



Plan de negocios

“Servicio de asesoría integral inmobiliaria”

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Administración por:

| Código | Alumno | Mención | Firma |
|---------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------|
| 1602469 | Bresani Tavera, Giovanni | Dirección Avanzada de Proyectos | |
| 1208421 | Espino Shardin, Xavier Francis | Dirección Avanzada de Proyectos | |
| 1515482 | Ruiz Isla, Walter Roger | Marketing | |
| 1601455 | Sotelo de Loayza, Luis Alberto | Dirección Avanzada de Proyectos | |

Maestría en Administración a Tiempo Parcial 60

Lima, abril de 2018

Esta tesis:

PLAN DE NEGOCIOS SERVICIO DE ASESORÍA INTEGRAL INMOBILIARIA

Ha sido aprobada por:

.....
Martha Cecilia Esteves Dejo (Jurado)

.....
Daniel Ita Nagy (Jurado)

.....
Carlos Aguirre G. (Asesor)

.....
Alfredo Mendiola C. (Asesor)

Universidad ESAN

2018

Sólo me queda agradecer a las personas más importantes de mi vida porque sin ellos no podría avanzar en todos mis proyectos, a mi papá por su entrega en mi educación, a mi mamá por su paciencia y empuje, a mi esposa por su participación en todas las situaciones de mi vida y a mi hijo, para que sepa que nada es fácil en la vida.

Giovanni Bresani Tavera.

A mis padres Javier y Loreta por sus valiosas enseñanzas y constante apoyo, a mi esposa Karim, por su amor infinito y comprensión, a mi hija Catalina, y a todos los miembros de mi familia y amigos que me acompañaron en esta aventura.

Xavier Francis Espino Shardin.

A mi esposa Pamela por su apoyo incondicional, a mi hijo Salvador por su comprensión y a mis padres por inculcarme los valores que me permiten llegar hasta aquí.

Walter Roger Ruiz Isla.

A mi esposa Karla, por su amor y comprensión en este proyecto, a mis hijos Fátima, Santiago y Catalina y a mis padres.

Luis Alberto Sotelo de Loayza.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO I. FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS | 1 |
| 1.1 Introducción | 1 |
| 1.2 Idea del negocio | 2 |
| 1.3 Objetivos | 3 |
| 1.3.1 <i>Objetivo general</i> | 3 |
| 1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> | 3 |
| 1.4 Justificación y contribución | 3 |
| 1.5 Alcances y limitaciones | 4 |
| CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO | 5 |
| 2.1 Estructura general | 5 |
| 2.2 Fuentes de información..... | 6 |
| 2.2.1 <i>Metodología para obtención de fuentes primarias</i> | 6 |
| 2.2.2 <i>Metodología para obtención de fuentes secundarias</i> | 8 |
| 2.3 Herramientas utilizadas..... | 8 |
| 2.3.1 <i>Fuentes bibliográficas</i> | 8 |
| 2.3.2 <i>Observación</i> | 8 |
| 2.3.3 <i>Cadena de Valor</i> | 9 |
| 2.3.4 <i>Matriz EFE</i> | 9 |
| 2.3.5 <i>Cinco Fuerzas de Porter</i> | 9 |
| 2.3.6 <i>Modelo Canvas</i> | 10 |
| 2.3.7 <i>Marketing Mix</i> | 11 |
| 2.3.8 <i>Flor de servicio</i> | 12 |
| CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL | 13 |
| 3.1 Sector construcción..... | 13 |
| 3.2 Sector inmobiliario..... | 14 |
| 3.2.1 <i>Principales hitos del sector</i> | 14 |
| 3.2.2 <i>Evolución de la oferta-demanda del sector inmobiliario</i> | 15 |
| 3.2.3 <i>Financiamiento del sector inmobiliario</i> | 18 |
| 3.2.4 <i>Crédito hipotecario tradicional</i> | 19 |
| 3.2.5 <i>Actores del sector</i> | 21 |
| 3.2.6 <i>Proceso de adquisición de un inmueble</i> | 23 |
| 3.2.7 <i>Empresas que ofrecen servicios en el proceso de adquisición de un inmueble</i> | 25 |
| 3.3 Población..... | 27 |
| 3.4 Conclusiones | 28 |
| CAPÍTULO IV. BENCHMARKING | 29 |
| 4.1 Factores de comparación..... | 29 |
| 4.2 Contexto en otros países | 31 |
| 4.2.1 <i>Modelo de negocio en Estados Unidos</i> | 31 |
| 4.2.2 <i>Modelo de negocio en México</i> | 32 |
| 4.2.3 <i>Modelo de negocio en Chile</i> | 33 |
| 4.3 Factores según empresas en otros países | 34 |
| 4.4 Competencia local..... | 35 |
| 4.5 Condiciones de confianza y seguridad del servicio | 36 |
| 4.6 Conclusiones de mejores prácticas del servicio | 37 |
| CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO..... | 40 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 5.1 | Entrevista a expertos | 40 |
| 5.1.1 | <i>Objetivos</i> | 40 |
| 5.1.2 | <i>Resumen de las entrevistas a expertos</i> | 40 |
| 5.1.3 | <i>Conclusiones de las entrevistas a expertos</i> | 42 |
| 5.2 | Investigación cualitativa - <i>focus group</i> | 43 |
| 5.2.1 | <i>Objetivos</i> | 43 |
| 5.2.2 | <i>Metodología</i> | 43 |
| 5.2.3 | <i>Resultados obtenidos del focus group</i> | 45 |
| 5.2.4 | <i>Concepto de negocio</i> | 45 |
| 5.2.5 | <i>Conclusiones de la investigación cualitativa</i> | 46 |
| 5.3 | Investigación cuantitativa - encuestas | 48 |
| 5.3.1 | <i>Objetivos</i> | 48 |
| 5.3.2 | <i>Público objetivo</i> | 48 |
| 5.3.3 | <i>Metodología</i> | 49 |
| 5.3.4 | <i>Tamaño de muestra</i> | 50 |
| 5.3.5 | <i>Periodo de evaluación</i> | 50 |
| 5.3.6 | <i>Resultados obtenidos de las encuestas</i> | 50 |
| 5.3.7 | <i>Conclusiones de la investigación cuantitativa</i> | 51 |
| 5.3.8 | <i>Mercado potencial</i> | 52 |
| CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO | | 54 |
| 6.1 | Análisis SEPTE | 54 |
| 6.2 | Análisis de las 5 fuerzas de Porter | 55 |
| 6.3 | Matriz EFE | 55 |
| 6.4 | Acciones estratégicas | 57 |
| 6.5 | Modelo CANVAS | 58 |
| 6.5.1 | <i>Segmentos de mercado</i> | 58 |
| 6.5.2 | <i>Propuesta de valor</i> | 59 |
| 6.5.3 | <i>Canales</i> | 59 |
| 6.5.4 | <i>Relaciones con los clientes</i> | 60 |
| 6.5.5 | <i>Fuentes de ingreso</i> | 60 |
| 6.5.6 | <i>Recursos clave</i> | 60 |
| 6.5.7 | <i>Actividades clave</i> | 60 |
| 6.5.8 | <i>Asociaciones clave</i> | 61 |
| 6.5.9 | <i>Estructura de costos</i> | 61 |
| CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING | | 62 |
| 7.1 | Definición de estrategias | 62 |
| 7.1.1 | <i>Producto / servicio</i> | 62 |
| 7.1.2 | <i>Precio</i> | 63 |
| 7.1.3 | <i>Plaza</i> | 64 |
| 7.1.4 | <i>Promoción</i> | 64 |
| 7.1.5 | <i>Personas</i> | 64 |
| 7.1.6 | <i>Procesos</i> | 65 |
| 7.1.7 | <i>Evidencia física</i> | 65 |
| 7.2 | Flor de servicios | 65 |
| 7.2.1 | <i>Información</i> | 66 |
| 7.2.2 | <i>Consultas</i> | 66 |
| 7.2.3 | <i>Toma de pedido</i> | 66 |
| 7.2.4 | <i>Cortesía</i> | 67 |
| 7.2.5 | <i>Atención</i> | 67 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 7.2.6 | <i>Excepciones</i> | 67 |
| 7.2.7 | <i>Facturación</i> | 67 |
| 7.2.8 | <i>Pago</i> | 67 |
| 7.3 | Acciones tácticas..... | 67 |
| 7.4 | Presupuesto comercial | 69 |
| 7.5 | KPI de gestión comercial | 70 |
| 7.5.1 | <i>Efectividad de la inversión</i> | 70 |
| 7.5.2 | <i>Eficiencia del servicio</i> | 70 |
| 7.5.3 | <i>Nivel de satisfacción y recomendación</i> | 70 |
| CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES | | 72 |
| 8.1 | Objetivo de operaciones..... | 72 |
| 8.2 | Cadena de valor..... | 72 |
| 8.3 | Análisis de los procesos | 73 |
| 8.3.1 | <i>Procesos y protocolos de servicio</i> | 73 |
| 8.3.2 | <i>Procesos críticos que soportan el servicio</i> | 81 |
| 8.3.3 | <i>Infraestructura y equipamiento requeridos</i> | 82 |
| 8.4 | Política de calidad | 84 |
| CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS | | 85 |
| 9.1 | Descripción de Cargos | 85 |
| 9.1.1 | <i>Gerente General</i> | 85 |
| 9.1.2 | <i>Supervisor Comercial</i> | 86 |
| 9.1.3 | <i>Asistente Administrativa y Comercial</i> | 86 |
| 9.2 | Sistema de Remuneraciones | 87 |
| 9.3 | Proceso de selección de Personal..... | 87 |
| 9.3.1 | <i>Competencias</i> | 88 |
| 9.3.2 | <i>Valores</i> | 88 |
| 9.4 | Modalidades de contrato | 88 |
| 9.4.1 | <i>Gerente General</i> | 88 |
| 9.4.2 | <i>Supervisor Comercial</i> | 88 |
| 9.4.3 | <i>Asistente Administrativa y Comercial</i> | 89 |
| 9.5 | Horarios de trabajo..... | 89 |
| 9.6 | Servicios Externos | 89 |
| 9.6.1 | <i>Ingeniero Civil</i> | 89 |
| 9.6.2 | <i>Abogado</i> | 89 |
| 9.6.3 | <i>Vendedores</i> | 89 |
| CAPÍTULO X. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO..... | | 90 |
| 10.1 | Consideraciones relacionadas al flujo financiero. | 90 |
| 10.1.1 | <i>Consideraciones generales</i> | 90 |
| 10.1.2 | <i>Consideraciones relacionadas con la demanda.</i> | 90 |
| 10.1.3 | <i>Consideraciones relacionadas a los costos variables</i> | 91 |
| 10.1.4 | <i>Consideraciones relacionadas con la venta</i> | 91 |
| 10.2 | Proyección de ventas..... | 93 |
| 10.3 | Proyección de costo de ventas | 94 |
| 10.3.1 | <i>Proyección de costos de mano de obra directa</i> | 94 |
| 10.3.2 | <i>Proyección de costos de mano de obra indirecta</i> | 96 |
| 10.3.3 | <i>Proyección de costos indirectos del servicio</i> | 96 |
| 10.3.4 | <i>Proyección para la depreciación</i> | 97 |
| 10.4 | Proyección de gastos de ventas..... | 97 |
| 10.5 | Proyección de gastos administrativos. | 98 |

| | |
|---|--------------------------------------|
| 10.6 Capital de trabajo | 98 |
| 10.7 Flujo de inversiones | 100 |
| 10.8 Flujo de Caja Operativo | 100 |
| 10.9 Flujo de Caja Económico | 101 |
| 10.10 Resultados de VAN y TIR | 101 |
| 10.11 Calculo del punto de equilibrio | 101 |
| 10.12 Análisis de escenarios | 102 |
| 10.12.1 Escenario pesimista. | 102 |
| 10.12.2 Escenario optimista. | 102 |
| CAPÍTULO XI. ANÁLISIS DE RIESGOS | 104 |
| 11.1 Matriz de evaluación de riesgos | 104 |
| 11.2 Riesgos Preoperativos | 104 |
| 11.3 Riesgos de Operación | 105 |
| 11.4 Riesgos de Mercado | 105 |
| 11.5 Riesgos políticos y legales | 106 |
| 11.6 Riesgos Financieros | 106 |
| 11.7 Riesgos de fuerza mayor | 106 |
| 11.8 Riesgos medioambientales | 107 |
| 11.9 Conclusiones | 107 |
| CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES | 108 |
| ANEXOS | ¡Error! Marcador no definido. |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 110 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla II.1 Estructura de la tesis..... | 5 |
| Tabla III.1 Principales hitos en la política urbano – habitacional (PUH)..... | 14 |
| Tabla III.2 Cobertura venta/demanda de viviendas | 16 |
| Tabla III.3 Interés por adquirir un departamento según precio..... | 17 |
| Tabla III.4 Relación de los principales actores del sector inmobiliario | 22 |
| Tabla IV.1 Costos de transacción en Estados Unidos..... | 31 |
| Tabla IV.2 Costos de transacción en México | 32 |
| Tabla IV.3 Factores comparativos | 34 |
| Tabla IV.4 Mejores prácticas para el servicio..... | 37 |
| Tabla V.1 Principales aportes de los expertos entrevistados | 40 |
| Tabla V.2 Conclusiones de las entrevistas a expertos | 42 |
| Tabla V.3 Concepto de negocio..... | 45 |
| Tabla V.4 Conclusiones de la investigación cualitativa | 46 |
| Tabla V.5 Conclusiones de la investigación cuantitativa | 51 |
| Tabla V.6 Venta de departamentos según precio en Lima | 52 |
| Tabla VI.1 Resultados del análisis SEPTE | 54 |
| Tabla VI.2 Resultados del análisis de 5 Fuerzas de Porter | 55 |
| Tabla VI.3 Matriz EFE | 56 |
| Tabla VI.4 Modelo Canvas | 58 |
| Tabla VII.1 Acciones tácticas del plan de marketing | 68 |
| Tabla VII.2 Presupuesto comercial..... | 69 |
| Tabla VIII.1 Entregables al cliente en cada etapa de proceso | 74 |
| Tabla VIII.2 Precios alquiler oficinas mercado <i>subprime</i> | 82 |
| Tabla VIII.3 Condiciones de alquiler de la oficina..... | 83 |
| Tabla VIII.4 Equipamiento para oficina alquilada..... | 84 |
| Tabla IX.1 Remuneraciones de personal fijo..... | 87 |
| Tabla X.1 Datos relacionados con la demanda..... | 91 |
| Tabla X.2 Proyección captación de mercado en 5 años..... | 92 |
| Tabla X.3 Distribución de citas diarias..... | 92 |
| Tabla X.4 Precios del servicio premium..... | 92 |
| Tabla X.5 Estimación de la venta anual..... | 93 |
| Tabla X.6 Estimación de cantidades de servicio mensual | 93 |
| Tabla X.7 Proyección de costos de mano de obra directa | 95 |
| Tabla X.8 Proyección de costos de mano de obra indirecta | 96 |
| Tabla X.9 Proyección de costos indirectos | 96 |
| Tabla X.10 Proyección de gastos de venta | 97 |
| Tabla X.11 Proyección de gastos administrativos | 98 |
| Tabla X.12 Calculo de ingresos y egresos | 98 |
| Tabla X.13 Gastos de lanzamiento y pre operativos..... | 99 |
| Tabla X.14 Capital de trabajo | 99 |
| Tabla X.15 Obtención del costo de oportunidad del accionista (KOA) | 99 |
| Tabla X.16 Flujo de inversión inicial | 100 |
| Tabla X.17 Flujo de Caja Operativo | 100 |
| Tabla X.18 Flujo de Caja Económico..... | 101 |
| Tabla X.19 Resultado de VAN y TIR..... | 101 |
| Tabla X.20 Calculo del punto de equilibrio..... | 101 |
| Tabla X.21 VAN y TIR – escenario pesimista | 102 |

| | |
|---|-----|
| Tabla X.22 Flujo de caja proyectado en el escenario pesimista | 102 |
| Tabla X.23 Resultado VAN y TIR – escenario optimista..... | 102 |
| Tabla X.24 Flujo de caja escenario optimista. | 103 |
| Tabla XI.1 Matriz de probabilidad e impacto de riesgos | 104 |
| Tabla XI.2 Riesgos preoperativos..... | 105 |
| Tabla XI.3 Riesgos de operación | 105 |
| Tabla XI.4 Riesgos de mercado | 106 |
| Tabla XI.5 Riesgos políticos y legales..... | 106 |
| Tabla XI.6 Riesgos financieros | 106 |
| Tabla XI.7 Riesgos de fuerza mayor..... | 107 |
| Tabla XI.8 Riesgos medioambientales | 107 |
| Tabla XII.1 Conclusiones del caso de negocio | 108 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura I-1 Unidades de viviendas vendidas 1996-2016..... | 1 |
| Figura III-1 Evolución de la oferta-venta de viviendas en Lima. | 16 |
| Figura III-2 Nuevos créditos hipotecarios desembolsados. | 20 |
| Figura III-3 Total créditos hipotecarios | 20 |
| Figura V-1 Ficha técnica del <i>Focus Group</i> | 44 |
| Figura V-2 Ficha técnica de las encuestas | 49 |
| Figura VII-1 Flor de servicios para la asesoría inmobiliaria | 66 |
| Figura VIII-1 Cadena de valor | 72 |
| Figura VIII-2 Mapa de procesos de alto nivel del servicio..... | 73 |
| Figura VIII-3 Ubicación geográfica de la oficina..... | 83 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|-------------------------------|
| ANEXO 1 ENTREVISTA A LUIS FELIPE CASTELLANOS; | Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 2 COSTO POR M ² EN LIMA (2009-2017) ... | ;Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 3 VELOCIDAD EN VENTA DE VIVIENDAS EN LIMA; | Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 4 ACTORES DEL SECTOR INMOBILIARIO; | Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 5 LISTA DE ENTREVISTA A EXPERTOS DEL SECTOR | ;Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 6 CONFIANZA DEL CONSUMIDOR EN MÉXICO; | Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 7 VENTA Y OFERTA DE VIVIENDAS NUEVAS EN CHILE | ;Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 8 TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS A EXPERTOS; | Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 9 FICHA DE FOCUS GROUP Y RELACIÓN DE PARTICIPANTES | ;Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 10 RESULTADOS DEL FOCUS GROUP | ;Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 11 CUESTIONARIO ENCUESTA | ;Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 12 TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA LA ENCUESTA; | Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 13 INVESTIGACIÓN DE MERCADO | ;Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 14 ESTIMACIÓN DEL MERCADO | ;Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 15 ANÁLISIS SEPTE DESARROLLADO ... | ;Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 16 ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER DESARROLLADO..... | ;Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 17 FORMATO DE REQUERIMIENTOS DE VIVIENDA; | Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 18 FORMATO REPORTE COMPARATIVO; | Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 19 FORMATO OPCIONES CREDITICIAS.. | ;Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 20 INFORME TASACIÓN DEL INMUEBLE; | Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 21 MANUAL USO Y MANTENIMIENTO DE UNA VIVIENDA..... | ;Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 22 MODIFICACIÓN DE TASAS DEL IMPUESTO A LAS RENTAS; | Error! Marcador no definido. |

Agradecimientos

A ESAN, por acogernos en esta casa de estudios.

A nuestros profesores por su entrega, dedicación y compartir sus experiencias y enseñanzas.

A nuestras familias por su paciencia y comprensión.

Y finalmente, a nuestros asesores Alfredo Mendiola y Carlos Aguirre por su tiempo, disposición y actitud de buenos educadores.

GIOVANNI BRESANI TAVERA

Magister en Administración de Negocios de ESAN, Ingeniero Industrial y especialista en Administración de Negocios de bienes y servicios. Resultados exitosos mediante liderazgo gerencial, motivación y fijación de objetivos. Habilidad para el análisis y resolución de problemas complejos. Habilidad para la toma de decisiones, manejo de personal y trabajo en equipo. Interés en temas relacionados al liderazgo y satisfacción total del cliente. Excelente manejo de sistemas informáticos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ADMINISTRACIÓN INMOBILIARIA

2010 – actualmente

Gerente de Operaciones/Subgerente de Operaciones.

Responsable General de los contratos de Banco de Crédito, Interbank, Interseguro, Caja Arequipa, Belcorp, Konecta, Huawei, Entel y Plataforma de atención al cliente. Supervisando actualmente más de 500,000m2.

Gerente de Cuenta o Facility Manager BCP

Encargado de las operaciones relativas a servicios generales e infraestructura, mobiliario, sistema de seguridad, control de accesos y equipos de energía de un total 148 Oficinas Bancarias, 358 ATM, 125 puntos neutros y 4 Sedes con aproximadamente 110,000 m2 de propiedad del BCP a Nivel nacional. Responsable de la facturación y tercerización de servicios generales por un monto anual de 9 millones de soles.

Gerente de Cuenta o Facility Manager MiBanco.

Responsable general del contrato, encargado de la supervisión del mantenimiento de las 120 agencias de MiBanco a nivel nacional. Encargado de la disposición de los proveedores a las agencias y de los 15 servicios completos del Banco (Fumigación, aire acondicionado, limpieza, Pintura, cisterna, grupo electrógeno y mantenimiento de sistemas de prevención de electricidad)

SODEXO PERU SAC

2008 – 2010

Gerente de Contrato.

Responsable por la operación cotidiana del Contrato, por la coordinación del equipo de administración y la supervisión general de todo el contrato de Minera Barrick (Trujillo, Huaraz, Orus y El Remanso). Responsable de las compras y adquisiciones dentro del Proyecto. Responsable de la dirección de los 11 comedores del proyecto, de la atención de 1200 comensales y el entrenamiento y capacitación de 200 empleados.

PAYLESS SHOESOURCE

2004 – 2005

Gerente de Tienda.

Responsable de administración y supervisión general de la tienda, encargado de la gestión comercial del negocio, del cumplimiento de los estándares de satisfacción al cliente, del correcto manejo de inventario y disminución de pérdidas, logrando llegar a los niveles deseados, asimismo, encargado de motivar e incentivar al personal de ventas dentro de la tienda logrando objetivos y metas de ventas diarias y mensuales.

OPERACIONES ARCOS DORADOS DE PERÚ S.A. – McDonald's Perú

1996 – 2004

Gerente de Restaurante.

Responsable por la operación cotidiana del Restaurante, por la coordinación del equipo de administración y la supervisión general del local. Responsable por las ganancias del Restaurante, el entrenamiento y el desarrollo de la administración y de los empleados, la motivación y dirección del personal y mantenimiento de las normas de calidad y servicio. Responsable de las compras y adquisiciones dentro del Restaurante. Responsable de constituir un buen ejemplo del trato interpersonal que mantiene un buen ambiente laboral dentro del local.

Responsable de las márgenes de ganancia y utilidades del restaurante logrando llegar a los objetivos planteados por la compañía, asimismo, encargado de la contratación, capacitación y promoción de todo el personal de operaciones para la zona de Surco, La Molina y San isidro.

FORMACIÓN PROFESIONAL

| | |
|--------------------|---|
| 2016 – 2018 | Universidad ESAN Magister en administración Especialización en Dirección Avanzada de Proyectos |
| 1994 - 2003 | Universidad de Lima Bachiller de la Facultad de Ingeniería Industrial. |

Xavier Francis Espino Shardin

Maestro en Administración de Negocios de ESAN, Arquitecto de la Universidad Nacional de Ingeniería; con más de 10 años de experiencia en la dirección de proyectos, principalmente en el sector educativo. Sólidos conocimientos en la coordinación académica y gestión comercial. Reconocimientos y publicaciones a nivel nacional e internacional. Profesor externo en el Posgrado de la Escola da Cidade (Sao Paulo, Brasil). Actualmente, me desempeño como Jefe de Eventos de Marketing en la Universidad UCAL, dirigiendo lanzamientos de nuevas carreras.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE AMÉRICA LATINA UCAL

Jefe de Eventos Marketing

2015 – actualmente

Responsable de los eventos de Lanzamientos de Nuevas Carreras, Posicionamiento de Marca, Convocatoria de prospectos, Fidelización de Postulantes y Matriculados, y de los eventos Emblemáticos Institucionales. Incluye la dirección integral: conceptualización, planificación, presupuesto, ejecución, y pos producción, análisis de resultados y satisfacción del cliente.

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE UPN

Coordinador de Carrera Facultad de Arquitectura

2013 – 2014

Responsable de la coordinación académica dentro de la Facultad de Arquitectura. Planificación de aulas, programación de horarios, evaluación y contratación docente, supervisión de la calidad educativa. Docente universitario en pregrado. Coordinaciones con diversas áreas y gerencias.

Beca “Plataforma de movilidad estudiantil y académica de la Alianza del Pacífico – Modalidad Docente”. Profesor invitado en la “Universidad Andrés Bello” (Chile, 2014)

ESPACIO 24

Director General

2008 – 2013

Dirección y organización de eventos de arquitecturas nacionales e internacionales: conferencias, workshops, concursos, exhibiciones y publicaciones. Asesoría a universidades nacionales como internacionales.

Mención Internacional “XVIII Bienal Panamericana de Arquitectura de Quito” en la categoría “Publicaciones Especializadas” con la “Revista A35”. (Ecuador, 2012).

Primer Puesto “XV Bienal de Arquitectura Peruana” y en la “Macro Región Lima” en la categoría “Difusión de la arquitectura peruana” con los trabajos de “Espacio 24” y la “Revista A35” (2012).

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
MBA

2016-2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Arquitecto

2002 - 2009

OTROS ESTUDIOS

Diplomados:

ESAN: Dirección y Gestión de Proyectos

2012

Idiomas:

Edufosft: Ingles Intermedio

2018

Walter Roger Ruiz Isla

MBA en Administración de Empresas y Licenciado en Comunicaciones con más de 18 años de experiencia profesional y sólidos conocimientos en Banca y Finanzas, especialista en gestión comercial, manejo de personal y especialista en rentabilización de clientes Retail, manejo de financiamiento de Proyectos inmobiliarios y en Coach certificado en desarrollo de habilidades comerciales, actualmente ocupo el puesto de Gerente Máster * de Oficina en Scotiabank Perú SAA.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SCOTIABANK PERU SAA.

Gerente Máster de Agencia Paseo de la Republica

2017 – actualmente

Responsable de administrar y liderar unas agencias más importantes del Banco con un volumen financiero de 700 millones de soles, desarrollar estrategias comerciales para incrementar los volúmenes de negocio en banca empresa y banca personal.

Durante esta gestión se incrementaron los resultados comerciales en 200%

Se obtuvo el título de mejor agencia del 1er Semestre

Quedamos en 1er puesto en gestión de campañas

Gerente Senior de Agencia Caminos del Inca

2014 – 2016

Responsable de administrar y liderar, desarrollar estrategias comerciales para incrementar los volúmenes de negocio en banca empresa y banca personal.

Se obtuvo premio al mejor Gerente 2015

Gerente El Polo

2011 – 2014

Responsable de administrar y liderar además de desarrollar estrategias comerciales para incrementar los volúmenes de negocio en banca empresa y banca personal.

Se obtuvo premio Mejor Gerente 2013

Funcionario Banca Premium

2005 – 20011

Responsable de rentabilizar cartera de clientes personas naturales de alto valor.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
MBA

2016-2018

UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES
Licenciado en Ciencias de La Comunicación (5to superior)

1997 - 2001

OTROS ESTUDIOS

Diplomados:

UNIVERSIDAD PACIFICO: Contabilidad Gerencial
CENTRUM: Programa de Formación Ejecutiva

2010 - 2011

2009

Idiomas:

Boston College: Ingles Intermedio

2016 - 2017

Luis Alberto Sotelo de Loayza

Ingeniero Civil de la Pontificia Universidad Católica del Perú; con más de 10 años de experiencia profesional y sólidos conocimientos en gerencia de proyectos de construcción, inmobiliarios e ingeniería bajo modelos de gestión PMI y Lean Construction. En mi cargo actual de Gerente de Proyectos vengo efectuando análisis de nuevos negocios, evaluación de proyectos, conceptualización y diseño del producto en diversos proyectos del sector inmobiliario, así como su posterior diseño y ejecución.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CISSAC

Inmobiliaria y construcción

Gerente de proyectos

Julio 2016 - Actualidad

- Responsable de evaluación de nuevos proyectos, factibilidades de negocios y análisis financieros, así como la conceptualización y desarrollo del producto inmobiliario.
- Responsable del desarrollo del proyecto integral a nivel de ingeniería, contractual y construcción.

INMOBILIARI S.A.

Inmobiliaria

Líder técnico

Julio 2014 - Julio 2016

- Responsable de la planificación, programación general y ejecución de los proyectos relacionados a ingeniería y construcción.
- Responsable del seguimiento y desarrollo de estudios técnicos y permisología (licencias y permisos) con distintas entidades públicas y privadas.

GyM S.A.

Contratistas Generales

Jefe de Producción

Mayo 2007 - Junio 2014

- Responsable de la ejecución en campo de proyectos de construcción que involucra gestión de personal, equipos y recursos para la ejecución del proyecto, así como la planificación, seguimiento y control de alcance, plazo y costos que involucra el personal y subcontratistas.

Scotiabank

Asistente de Gerencia Técnica

Febrero 2005 - Abril 2007

- Responsable de evaluación técnica-económica de proyectos inmobiliarios en Lima y Provincias, incluido el posterior control y seguimiento.
- Elaboración de informes de factibilidad para aprobación por el área de riesgos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 - 2018

MBA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

2009

Ingeniero Civil

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

1998 - 2005

Bachiller en Ciencias con Mención en Ingeniería Civil

OTROS ESTUDIOS

Diplomados:

- Gerencia de Proyectos bajo el enfoque del PMI 2012
- Programa de Desarrollo de Capacidades Ejecutivas – CAME 2009

Idiomas:

- Inglés Avanzado

2018

RESUMEN EJECUTIVO

El sector inmobiliario en el Perú tiene un protagonismo relevante en la economía nacional. Luego de haber pasado por un periodo de contracción, muestra un repunte a partir de setiembre del año 2017, lo que determinó un crecimiento del sector construcción a ese mes de 8.94%. Así mismo, considerando el déficit habitacional actual, el gobierno está implementando políticas orientadas a incentivar la construcción de inmuebles con el objetivo de llegar a los 80 mil por año. El déficit actual de viviendas supera el millón de unidades.

Este importante desarrollo inmobiliario debe ser respaldado por actores principales que participan en el sector como las entidades financieras, los promotores de los proyectos, constructoras, municipalidades y otros stakeholders cuya participación permitirá llegar a la meta antes indicada.

En este contexto, es importante que el comprador del inmueble, como actor clave en este desarrollo, tenga un sólido respaldo en cuanto al conocimiento del sector y de todos los procesos involucrados en la compra de un inmueble. De esta manera se reducen las brechas y asimetría de información, evitando que sus expectativas se vean incumplidas y que entre en conflicto con alguno de los actores o pueda ser estafado.

Es aquí que se presenta este plan de negocio orientado al comprador del inmueble a fin de que cuente con una asesoría integral a nivel comercial, técnico, financiero y legal y así reducir las brechas y asimetrías de información.

Para el desarrollo de esta propuesta se entrevistaron a expertos del sector inmobiliario y actores relevantes en los procesos que acompañan la compra y venta de inmuebles. También se efectuaron *focus group* y encuestas a posibles usuarios del servicio (varones y mujeres entre los 30 a 45 años de los NSE A y B). Resultando que el 86% del público objetivo contrataría el servicio propuesto.

El plan comercial determina acceder a los clientes a través de las redes sociales y de participación en las principales ferias inmobiliarias. Se ofrecerán dos tipos de servicios, uno *flat* y otro *premium*. El primero busca captar al cliente con un servicio inicial básico que contempla la búsqueda del inmueble y una asesoría financiera inicial con un costo

menor al servicio *premium*. La idea es generar interés al cliente para adquirir el producto *premium*, que ofrece el servicio integral.

La idea de negocio es económicamente viable. Se estima una generación de valor de S/. 140,023 y una rentabilidad de TIR de 40.5%. El costo de oportunidad de los inversionistas es de 30%.

Agradecimientos

A ESAN, por acogernos en esta casa de estudios.

A nuestros profesores por su entrega, dedicación y por compartir sus experiencias y enseñanzas.

A nuestras familias por su paciencia y comprensión.

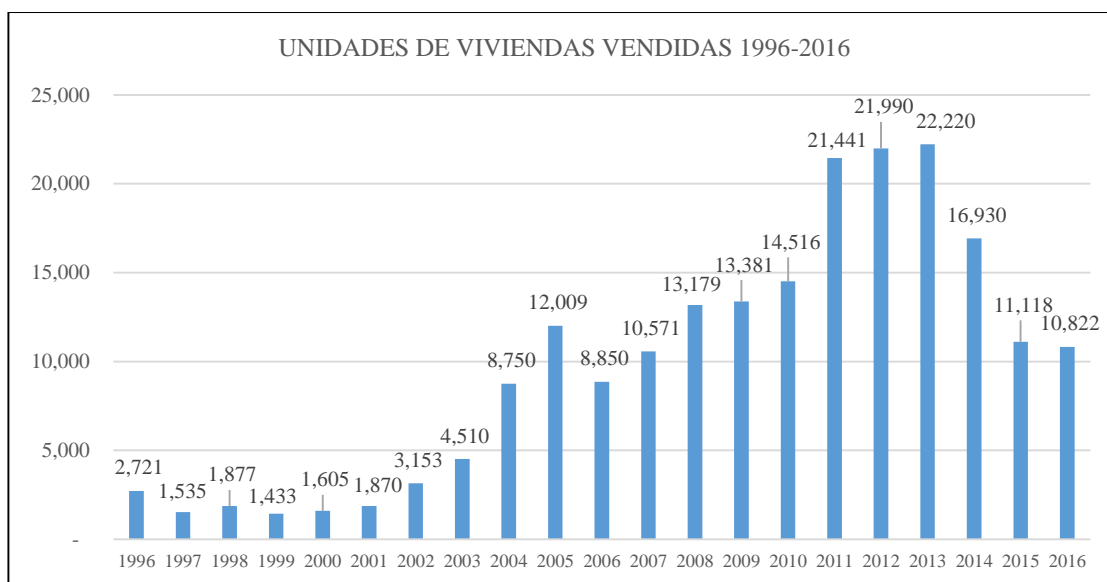
Y finalmente, a nuestros asesores Alfredo Mendiola y Carlos Aguirre por su tiempo, disposición y actitud de buenos educadores.

CAPÍTULO I. FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

1.1 Introducción

El desarrollo del sector inmobiliario es uno de los pilares para el crecimiento económico del país. Esto se refleja en dos aspectos, por un lado, la construcción activa la compra - venta de materiales, y por otro lado los créditos hipotecarios, generan inyección de dinero a la economía y promueven el compromiso crediticio en el largo plazo. En este sentido, en la Figura I-1 se puede apreciar la tendencia de crecimiento de la adquisición de inmuebles, en los últimos 20 años.

Figura I-1 Unidades de viviendas vendidas 1996-2016



Fuente: (CAPECO, 2016) ; Elaboración: Autores de la tesis.

Estos datos señalan que, en los últimos 20 años, la construcción y venta de viviendas ha tenido una tendencia creciente sostenida y diferente a las décadas precedentes, periodo en el que se han vendido 200 mil viviendas (CAPECO, 2016).

Por otro lado, el poder adquisitivo de los peruanos ha incrementado en los últimos años, registrándose crecimiento en la clase media limeña. Ello se ve reflejado en el crecimiento de los créditos bancarios: personales, autos y vivienda. Por ejemplo, a diciembre del 2015 se tenía una colocación de \$ 11,232 millones en créditos hipotecarios (Scotiabank Perú S.A.A., 2015).

El déficit habitacional, el mayor poder adquisitivo de la población y su mayor acceso a créditos son circunstancias favorables a que el sector inmobiliario se dinamice. Estos elementos contribuyen con la necesidad de contar con un servicio que capte y ordene los canales para la adquisición de propiedades a través de una asesoría integral.

Entre los riesgos inherentes al proceso de compraventa de propiedades se tienen: estafas por ventas dobles, suplantación de identidad, usurpación, incumplimiento en tiempos de entrega, desconocimiento de contratos, cargas registrales en las propiedades que impiden su venta pero que igual se ofrecen y venta de propiedades con áreas no inscritas que carecen de valor al momento de tasación.

Adicionalmente, en la fase de financiamiento bancario, aparecen riesgos por el desconocimiento de los clientes y la asimetría de la información entre compradores y entidades bancarias; donde finalmente los clientes se sobre endeudan, les otorgan tasas elevadas, asumen costos de seguros de desgravamen y de los bienes que se podrían negociar, no se cumplen con las fechas de desembolso y muchas veces los clientes quedan desprotegidos a pesar de adquirir un proyecto respaldado por la misma entidad bancaria.

Esta serie de hechos pone al descubierto la necesidad de asesoría en todas las etapas del proceso de adquisición de una propiedad, hecho que da pie al desarrollo de la idea de negocio que se desarrolla en los capítulos y secciones siguientes.

1.2 Idea del negocio

Constituir una empresa que brinde un servicio profesional multidisciplinario que asesore y oriente al cliente desde el momento en que decide comprar un inmueble hasta la firma de escritura pública y entrega de la propiedad. Incluye el acompañamiento y asesoría en todas las etapas de la adquisición del inmueble, participando en todos los aspectos técnicos, legales y financieros.

Con este servicio que busca reducir la asimetría de información para el comprador, conectando al usuario con los profesionales requeridos – de manera parcial o integral – para obtener de manera amplia la información necesaria para tomar la mejor decisión, reduciendo tiempo y costos de transacción.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo general*

Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica para establecer un servicio de asesoría integral inmobiliaria para la adquisición de una propiedad.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- (i) Analizar el sector inmobiliario a fin de tener un mayor entendimiento del contexto en el que se desarrollará el plan de negocio y que permita la elaboración de la mejor estrategia.
- (ii) Examinar a los proveedores de servicios similares para realizar *benchmarking* e identificar las mejores prácticas que pueden ser imitadas.
- (iii) Analizar la demanda potencial para determinar las condiciones que favorecerán al plan de negocio en lo demográfico y socioeconómico, y así estimar el tamaño del mercado potencial.
- (iv) Evaluar la viabilidad económica del negocio a fin de determinar los principales indicadores de rentabilidad y financieros.
- (v) Analizar el entorno para establecer las oportunidades, amenazas y acciones estratégicas.
- (vi) Realizar el plan comercial y operativo del negocio.
- (vii) Analizar los riesgos a fin de determinar los planes y acciones que permitan gestionarlos.

1.4 Justificación y contribución

- Mitigar el riesgo en la compra de un inmueble, y aumentar la seguridad del comprador. Según el Instituto Nacional de Información y Estadística INEI, la “estafa” es el segundo hecho delictivo más frecuente en el Perú (Gestión, 2015).
- Ofrecer un modelo de servicio que integre los tres ejes fundamentales en la compra de un inmueble: el aspecto técnico del proyecto, las consideraciones legales y la evaluación financiera. Actualmente, cada uno de los aspectos se ofrece de manera independiente.

- El Gobierno Peruano a través de su presidente Pedro Pablo Kuczynski proyecta promover la construcción de 500 mil viviendas en los próximos 5 años (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2016), lo que implica triplicar lo construido en los últimos 10 años, generando una importante oferta-demanda para la compra de inmuebles.
- Por otro lado, el plan de negocios contribuye en crear un modelo de negocio que integre las áreas técnicas, legales y financieras para la compra de un inmueble en el sector inmobiliario, reduciendo los riesgos en la decisión de compra, y profesionalizando el servicio.

1.5 Alcances y limitaciones

- Se reserva en confidencialidad el nombre de algunas empresas estudiadas para la elaboración del plan de negocio, debido a condiciones laborales de los autores.
- Dentro del sector inmobiliario, la investigación se enfoca en el sector de vivienda y principalmente en la ciudad de Lima.
- Las entrevistas a expertos se limitaron a la disponibilidad y agenda de cada uno de ellos, ello se complementó con entrevistas públicas de expertos del sector.
- La temporalidad de la información no es uniforme, puesto que se ha investigado a través de diferentes fuentes, encontrado en algunos casos datos recientes y en otros solo datos históricos.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo explica el proceso por el cual se desarrolla el plan de negocios para alcanzar los objetivos propuestos. Se detalla el propósito de cada capítulo y las herramientas metodológicas que se utilizarán para abordarlo, desde investigación de fuentes secundarias para determinar la situación del mercado actual inmobiliario, hasta las herramientas que determinan la viabilidad financiera de un proyecto como el VAN y TIR.

2.1 Estructura general

En la Tabla II.1 se detalla la estructura del plan de negocios, el propósito de cada capítulo y las herramientas a utilizar en cada uno.

Tabla II.1 Estructura de la tesis

| # | Capítulo | Propósito | Herramientas |
|----|-----------------------------------|--|---|
| 1 | Formulación del plan de negocios | Presentar de manera general cuál es el negocio propuesto y en qué se sustenta. | - Fuentes bibliográficas secundarias |
| 2 | Marco metodológico | Explicar la metodología con la cual el plan de negocios se realizará, la estructura y herramientas a utilizar. | - Fuentes bibliográficas secundarias |
| 3 | Marco contextual | Desarrollar los principales conceptos del negocio, y el contexto en el cual se insertará. | - Fuentes bibliográficas secundarias - Entrevistas a expertos |
| 4 | Benchmarking | Investigar los principales modelos de negocio similares en el ámbito nacional, regional e internacional. | - Fuentes bibliográficas secundarias - Entrevistas a expertos |
| 5 | Análisis de mercado | Investigar cuantitativa y cualitativamente el mercado donde se desarrollará el negocio. | - Entrevistas a expertos - Focus group - Encuestas - Observación |
| 6 | Análisis estratégico | Analizar el micro y macro entorno, así como las determinantes que generarán valor en el negocio. | - Análisis SEPTE - 5 fuerzas - Matriz EFE |
| 7 | Modelo de Negocio | Se sintetiza la propuesta a través de la estructura Canvas. | - Canvas |
| 8 | Plan Comercial | Desarrollar el plan de marketing y ventas para el negocio. | - 7 p's - Flor de servicio |
| 9 | Plan Operativo | Desarrollar el plan de operaciones necesario para implementar el negocio. | - Cadena de valor |
| 10 | Evaluación económica y financiera | Evaluar la viabilidad del negocio y determinar el alcance financiero del mismo. | - Tasa de descuento - Flujo de caja - VAN / TIR - Análisis de Montecarlo |

| # | Capítulo | Propósito | Herramientas |
|----|--------------------------------|--|---|
| 11 | Análisis de riesgos | Evaluar los riesgos a los que conlleva la implementación del negocio. | - Acciones de respuesta |
| 12 | Conclusiones y recomendaciones | Determinar las principales conclusiones del negocio y realizar las recomendaciones para la implementación. | - Fuentes bibliográficas - Búsqueda de datos |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

2.2 Fuentes de información

Se emplearon fuentes de información primaria, que corresponden a aquellas que no ha sido abreviadas o interpretadas a fin de proveer un testimonio directo sobre la materia en investigación. Así mismo, se emplearon fuentes de información secundaria, que corresponden a información que ha sido interpretada y analizada principalmente proveniente de fuentes primarias.

2.2.1 Metodología para obtención de fuentes primarias

Esta información que corresponde a datos obtenidos de primera mano fue recabada principalmente por trabajo de investigación de campo a través de las siguientes herramientas:

2.2.1.1 Entrevistas con expertos

Se realizaron entrevistas a expertos en el sector inmobiliario a fin de enriquecer y dar validez a la propuesta presentada, con la finalidad de obtener una mayor perspectiva y conocimiento del sector. Se entrevistaron a los expertos después de explicar brevemente el alcance del plan de negocio. Dentro de las áreas consultadas en esta etapa de entrevistas se sostuvieron entrevistas con expertos con los siguientes perfiles:

- Un experto del sector construcción.
- Una experta en temas inmobiliarios.
- Un experto en temas legales sobre la adquisición de inmuebles.
- Una experta en sector financiero y banca hipotecaria.

(i) Focus group

El *focus group* es una herramienta que se enfoca en la obtención de diversas respuestas obtenidas de un grupo de personas. Kotler y Armstrong indican que es una

“[e]ntrevista del tipo personal en la que invitan de seis o diez personas a hablar con un moderador que promueve un debate libre sobre un producto, servicio u organización” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 111). En este caso el perfil sería similar al de los clientes potenciales. El objetivo es obtener datos a través de la percepción, impresiones, actitudes y la opinión de este grupo de personas.

Se efectuó un *focus group* con personas que cumple el perfil esperado para el plan de negocio. En este caso corresponde a personas y parejas que no cuenten con una vivienda o que se encuentren en el proceso de búsqueda de una vivienda, que pertenecen a los niveles socioeconómicos (NSE) A2 y B1, del sector 7 de Lima Metropolitana, según los niveles propuestos por la Asociación de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM).

2.2.1.2 Encuestas

Para realizar las encuestas referidas al producto en el mercado, previamente se ha definido el público objetivo. Las encuestas se realizaron de manera presencial, buscando secuencia y lógica, es decir, el encuestado respondió todas las preguntas y algunas de ellas dependen de preguntas previas.

El público objetivo encuestado pertenece al NSE A2 y B1, del sector 7 de Lima Metropolitana. Se priorizó el segmento de hombres y mujeres que pertenezcan al perfil de estilo de vida “Sofisticado” y “Moderno” (Arellano Marketing), profesionales dependientes o independientes y cuya capacidad de compra de vivienda está sobre los 300 mil soles. El objetivo fue lograr la validación del servicio ofrecido, conocer los aspectos más valorados, estimar la demanda potencial y efectiva y la disposición del público objetivo al precio ofrecido.

El tamaño de la muestra “n” fue de 200 encuestados, y se trabajará con un nivel de confianza del 95%, y un máximo de dispersión $p = q = 50\%$. El error “E” de la muestra calculado fue de 6.93% usando la fórmula: $n = [Z(\alpha/2)^2 \times P \times (1-P) / E^2]$, considerando $P = 0.5$ y $Z(\alpha/2 = 0.025) = 1.96$.

2.2.2 Metodología para obtención de fuentes secundarias

Se consultaron fuentes con información coyuntural y sectorial para obtener un diagnóstico de la situación inmobiliaria en Lima Metropolitana. Esto se obtiene través de fuentes de información secundaria como el estudio “El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y el Callao” elaborado por CAPECO; el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento; Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI); Asociación Peruana de Empresas de Estudios de Mercado (APEIM); estudios de sector inmobiliario elaborados por los bancos BBVA y Scotiabank para el Perú y publicaciones escritas entre otras fuentes.

2.3 Herramientas utilizadas

2.3.1 Fuentes bibliográficas

La bibliografía proporciona fuentes secundarias de investigación. Permite situar la investigación a través de la búsqueda en libros, revistas, tesis, noticias u otras fuentes escritas. Durante el desarrollo del plan de negocios se revisaron investigaciones de mercado y del sector por parte de entidades como la Cámara Peruana de Construcción CAPECO, el Instituto Nacional de Estadística e Información INEI, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), así como las áreas de investigación de las principales entidades financieras: BBVA Research y Scotiabank Perú. Asimismo, se han revisado tesis de maestría referentes al sector, así como noticias referentes el desarrollo inmobiliario de los últimos años.

2.3.2 Observación

La observación como herramienta de trabajo consistió en recabar información a partir de la mirada crítica a diferentes situaciones, contextos y/o personas que permiten aproximarse a entender el comportamiento del negocio. Se observaron puntos de venta inmobiliarios para recabar información relevante sobre los productos, proceso de compraventa y comportamiento del usuario, asimismo se visitaron ferias inmobiliarias que nos brindaron un panorama amplio de cómo se ofrecen los productos en un formato a mayor escala.

Durante los *focus group*, la observación tomó mayor relevancia, dado que participaron personas que cumplen con el perfil del público objetivo. Se analizó el comportamiento y reacciones de cada participante ante las preguntas y consultas realizadas por el moderador.

2.3.3 Cadena de Valor

La cadena de valor de Porter (Ventaja Competitiva, 2002) se enfoca en sistemas y en como las entradas son cambiadas hasta las salidas adquiridas por los clientes. Lo que hace Porter es describir una cadena de actividades comunes a todo el negocio las cuales dividió en actividades primeras y actividades de soporte. Las actividades secundarias corresponden a la infraestructura, la gestión de los recursos humanos, el desarrollo de tecnología y la procura. Las actividades primarias corresponden a la logística de entrada y salida, operaciones, marketing, ventas y servicios. Esto permitió entender el funcionamiento del negocio, cómo brindarle valor en cada una de las etapas, y cómo generar que interactúen entre ellas.

2.3.4 Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permitió evaluar, como su nombre lo dice, los factores externos que afecten el resultado del servicio planteado dándole un peso y poder a cada una de las consideraciones. El propósito fue determinar las variables clave que afectan el resultado del servicio planteado.

El proceso se desarrolló en 5 pasos: (i) elaborar el listado de los factores críticos; (ii) asignar un peso de importancia a cada uno de ellos; (iii) asignar una escala de factor de éxito; (iv) se multiplicó y (v) finalmente se sumó. La matriz EFE resultante permitió determinar dónde se ubican las principales situaciones críticas que afectan al negocio, a partir de ello se tomaron decisiones estratégicas para reducir el riesgo detectado.

2.3.5 Cinco Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter (Ser competitivo, 2009) establecen un marco en el cual permite analizar más a detalle el entorno competitivo del negocio, éstas “[g]obiernan la estructura de ganancias de una industria determinando como se distribuye el valor económico creado” (Porter, 2009). Los cinco elementos son:

- (i) Rivalidad de los competidores: Depende de la cantidad y fuerza de los competidores, cuántos y quiénes son. Cómo la calidad de sus servicios y productos se compara a los de uno.
- (ii) Poder de los proveedores: Determinado por cuán flexible son los proveedores para ajustar sus precios o cuán caro sería cambiar de un proveedor a otra, cuántos proveedores potenciales se tienen y cuán únicos son los productos que ellos ofrecen.
- (iii) Poder del comprador: Depende de cuál es el poder de negociar de los compradores haciendo reducir los precios del producto o servicio, así como cuantos compradores potenciales se tienen y cuánto les costaría cambiarse del producto ofrecido.
- (iv) Amenaza de los sustitutos: Este aspecto refiere a cuán fácil es para tus clientes obtener lo mismo de los productos o servicios del negocio, de otra manera o con otro proveedor.
- (v) Amenaza de nuevos competidores: Es como la posición puede ser afectada por la habilidad de otras empresas o personas para entrar a competir a el mercado ganado. Cuáles son las barreras de entrada, y cuáles son las restricciones, normativas y regulaciones para ingresar.

Según Porter, estas cinco fuerzas son las fuentes clave de la presión competitiva dentro de la industria.

2.3.6 *Modelo Canvas*

El modelo Canvas (Alexander Osterwalder, 2008) resume en nueve campos de una sola hoja los pasos que sigue el modelo de negocio sustentado en la cadena de valor. Este permitió tener una visión global de la idea de negocio y las interfaces que existe entre cada uno de los campos que se indican a continuación:

- (i) Socios clave: Identificar socios, proveedores claves y que los motiva a mantener esta relación.
- (ii) Actividades clave: Las actividades que requiere la propuesta de valor.
- (iii) Propuesta de valor: El valor que se entrega al cliente. Las necesidades del cliente que se están satisfaciendo.

- (iv) Relación con los clientes: Las relaciones que el cliente objetivo espera establecer y como esto se puede integrar al modelo de negocio en términos de costo.
- (v) Segmento de clientes; A que segmento está orientado el negocio y cuáles son los clientes más importantes.
- (vi) Recursos claves: Los recursos que la propuesta de valor requiere y cuáles de estos son los más importantes en términos de canal, relaciones con el cliente, flujo de ventas.
- (vii) Canales: A través de que canales los clientes esperan ser captados y cual funciona mejor considerando el costo y como este se integra a la rutina del cliente.
- (viii) Estructura de costos: Considerar donde está el mayor costo en el negocio y que recursos claves o actividades son las más costosas.
- (ix) Fuente de ingresos: A qué valor los clientes están dispuestos a pagar, como lo efectúan y cómo preferirían hacerlo. Como cada ingreso contribuye al ingreso total.

2.3.7 Marketing Mix

Es una mezcla planificada de los elementos que forman parte del plan de marketing, comúnmente llamados 7P's:

- (i) Precio: Define el precio del producto al que se ofrece en el mercado. Es un elemento muy competitivo en el mercado, con un poder relevante sobre el cliente y siendo la única fuente de ingresos del negocio.
- (ii) Producto: Contempla todos los elementos que lo componen desde el producto o servicio en hasta por ejemplo el empaque, la atención al cliente, el servicio postventa, etc.
- (iii) Plaza: Se analizan todos los canales por los cuales atraviesa el producto, en este sentido, se puede considerar en este punto la relación con los intermediarios, los puntos de venta, el almacenaje, etc.
- (iv) Promoción: Es la suma de los esfuerzos que efectúa la empresa para que el producto sea conocido en el mercado a través de la publicidad, ubicación, gestión de relaciones, etc.
- (v) Personas: Define el tipo, competencias y cantidad de personal que debe de atender a los clientes.

- (vi) Procesos: Determina el alcance desde el inicio hasta el fin del proceso de atención.
- (vii) Evidencia física: Contempla los entregables que se generarán como parte del servicio.

Estos elementos deben ser ajustados hasta obtener la combinación adecuada a las necesidades del cliente, mientras se generan los ingresos esperados.

2.3.8 *Flor de servicio*

En esta técnica, mediante la creación de una flor con sus distintos pétalos se definió a su vez en cada uno de ellos una técnica diferente con la cual los clientes potenciales preferirán la propuesta de negocio por encima de otros servicios similares. Los elementos de la flor de servicio son los siguientes:

- Información: Brindar información a los clientes referente a la forma de pago y los medios para contactarnos.
- Consulta: Atender las dudas y consultas de los clientes
- Toma de pedido: La forma en cómo se toma el pedido o se genera el servicio
- Cortesía: Hospitalidad con la que se atenderá
- Atención: La forma en que se escucha las expectativas de los clientes
- Excepciones: En los servicios y atención que se brinda por casos que lo ameriten
- Facturación: La transparencia con la que se sustenta y detalla el cobro efectuado
- Pago: La forma en la que el cliente pagará por el servicio recibido.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se hace una descripción del mercado inmobiliario en el Perú. Se analizan inicialmente aspectos del sector como los principales hitos que influyeron en la coyuntura actual y la evolución de la oferta inmobiliaria en los últimos años. Junto a esto se analiza la participación de las entidades financieras en ese contexto y como han ido evolucionando en cuanto a financiamiento de los actores claves de este mercado.

Finalmente, se analiza de forma resumida la distribución de las ventas inmobiliarias en los principales distritos de Lima Metropolitana y se describen los principales pasos del proceso de adquisición de un inmueble. De esta forma, se describe el contexto en el que participan las diversas empresas del sector inmobiliario.

3.1 Sector construcción

El sector construcción es uno de los pilares del crecimiento de la economía del país, abarca la inversión privada y pública en infraestructura a nivel nacional, pudiendo ser construcción formal como autoconstrucción en edificaciones en general, como viviendas, oficinas, hospitales, colegios, hoteles, así como carreteras y plantas hidráulicas. Dentro de este sector, las principales constructoras, hasta hace poco tiempo, fueron GyM S.A., JJC, ICGSA, COSAPI. Sin embargo, luego de los escándalos de corrupción originados a raíz de las investigaciones del caso Lava Jato, algunas de ellas han visto menguada su reputación, situación legal y financiera.

Sin embargo, se puede hacer distinción de que, en el sector inmobiliario, en cuanto a la construcción, no necesariamente las empresas más exitosas están vinculadas a las empresas de construcción más grandes.

Actualmente es más frecuente que empresas pequeñas y medianas ejecuten proyectos inmobiliarios de importantes empresas de este rubro.

El presente plan de negocios se enfocará en la construcción, promoción y venta de las viviendas (sector inmobiliario) en la ciudad de Lima, y principalmente en atención a los NSE A y B.

3.2 Sector inmobiliario

3.2.1 Principales hitos del sector

El crecimiento del sector inmobiliario empezó a inicios del siglo XXI. Valdivia (2015) indica los principales hitos en la política urbano – habitacional (PUH) del Perú, los que se detallan en la Tabla III.1:

Tabla III.1 Principales hitos en la política urbano – habitacional (PUH)

| | Antes 2000 | 2001-2005 | 2006-2010 | 2011-2015 |
|-------------------|---|--|---|--|
| Gobierno | Nula participación del Estado. | Creación del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. | Adopción de COFOPRI y SBN al Ministerio de Vivienda. | Disolución del Banco de Materiales. |
| Normativo Técnico | Creación de El Fondo Hipotecario de Promoción de la Vivienda - Fondo MIVIVIENDA | Actualización del “Reglamento Nacional de Edificaciones”. | Conversión del Fondo MIVIVIENDA en una empresa estatal con derecho privado. | Creación de Leasing inmobiliario y alquiler venta de viviendas. |
| Financiero | Se colocaron 900 créditos hipotecarios MIVIVIENDA. | Se supera las 12 mil viviendas vendidas en el año 2005. | Se alcanza las 14,516 viviendas vendidas en el 2010. | Se alcanza las 21,990 viviendas vendidas en el año 2012 (récord a la fecha). |

Fuente: (Valdivia, 2015); Elaboración: Autores de la tesis.

Como se muestra en la Tabla III.1, la promoción del desarrollo inmobiliario en la década de los noventa fue nula, a pesar de la creación del Fondo de MIVIVIENDA.

En el gobierno del presidente Toledo (2002), empieza una nueva política con respecto al desarrollo urbano y de la vivienda creándose el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, implementando los programas subsidiados “Techo Propio” y “Mi Barrio”, y se fortalece el programa MIVIVIENDA. Adicionalmente a ello, se realizó transferencia de suelo público para el desarrollo de proyectos de vivienda, se crearon el Plan Nacional de Vivienda 2002-2006 y se aprobó la Ley de Licencias de Habitación Urbana y Edificación.

Durante el segundo gobierno del presidente Alan García (2006-2011), se promovieron la Ley de Regulación y Habitación Urbana y Edificación (Ley 29090) y la Ley de Predios Tugurizados (Ley 29415). Se implementaron programas en barrios

urbanos, pueblos rurales y el Bono Familiar Habitacional rural. Se destaca el crecimiento continuo de la venta de viviendas en el periodo.

Durante el gobierno del presidente Humala (2011-2016), se crearon los programas de Regeneración de Suelo Urbano, Nuevas Ciudades, Apoyo al Hábitat Rural, entre otros. Destaca la disolución del Banco de Materiales, y la creación del leasing inmobiliario y alquiler venta de viviendas, el mismo que no tuvo el impacto esperado.

A nivel de ventas durante los años 2011-2013 se superaron en cada año las 21 mil viviendas vendidas. Sin embargo, se tuvo un importante freno en las ventas en los años siguientes.

Finalmente, en el actual gobierno del presidente Kuczynski, se están promoviendo acciones que permitan acceder a los créditos hipotecarios: retiro del 25% AFP para cuota inicial y el crédito hipotecario dúo.

Las ventas anuales en los años 2014-2016 son de 12 mil viviendas en promedio. Para el cierre del año 2017 se proyecta que las ventas de departamentos se mantendrán en esta cifra sin embargo según la opinión de especialistas de la banca, el mercado de créditos hipotecarios está en recuperación y en crecimiento, por lo que se esperaría que esta cifra suba en el 2018 (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

3.2.2 Evolución de la oferta-demanda del sector inmobiliario

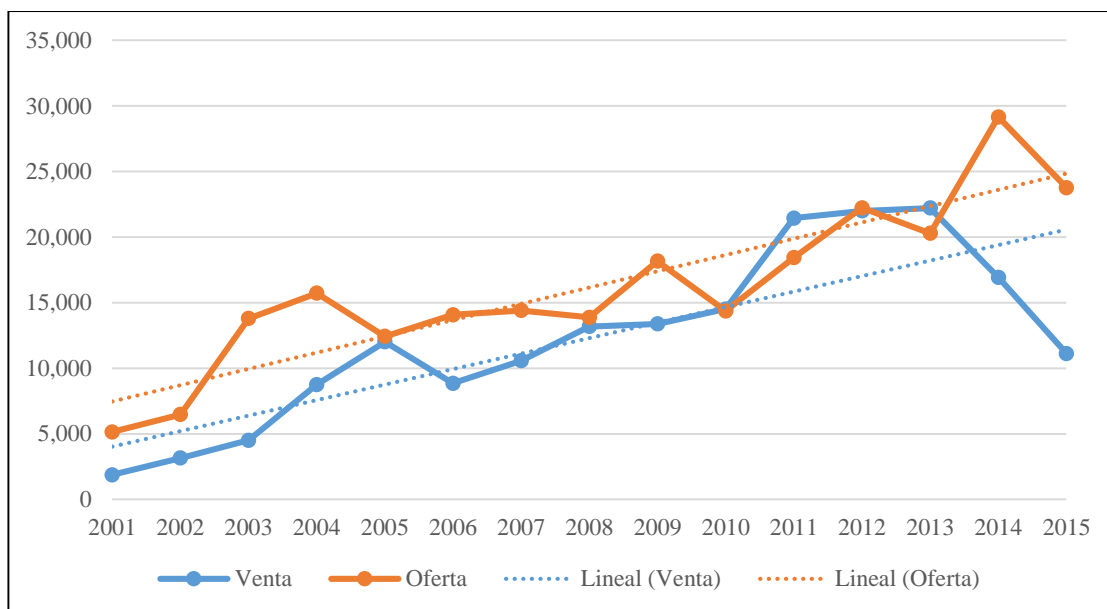
Para entender la situación de la oferta y demanda del sector inmobiliario, se revisarán tres conceptos:

- (i) Demanda efectiva, entendiéndose como “[l]os hogares que desean adquirir un departamento y cuenta con la capacidad económica para hacerlo” (CAPECO, 2016).
- (ii) La oferta, representada principalmente por las construcciones que se realizan en el año y se encuentran disponibles para adquirirse.
- (iii) La venta, que son las compras que realizan los usuarios.

Como puede visualizarse en la Figura III-1 y la tabla 3.2 la tendencia de la oferta y venta de inmuebles ha sido creciente y sostenida en los últimos quince

años. Se destacan los años 2005, 2008 y 2010 en donde la oferta y venta han sido muy próximas. Resalta los años 2011-2013 en donde la venta de viviendas supero a la oferta del año.

Figura III-1 Evolución de la oferta-venta de viviendas en Lima.



Fuente: CAPECO y BBVA Research (2016); Elaboración: Autores de la tesis.

Con respecto a la demanda efectiva, CAPECO junto con BBVA Research (2016) estimaron que el interés por adquirir un departamento en Lima es de 269 mil hogares, equivalente al 12% del total de hogares en Lima Metropolitana, que es creciente en los últimos años. Sin embargo, la cobertura de venta/demanda efectiva ha ido disminuyendo en dicho periodo. Ello evidencia 2 factores, por un lado, el crecimiento de la población que puede acceder a la compra de un inmueble, y por el otro la disminución de venta de inmuebles, tal como se muestra en la Tabla III.2.

Tabla III.2 Cobertura venta/demanda de viviendas

| Año | Venta | Demanda | Cobertura |
|------|--------|---------|-----------|
| 2012 | 21,990 | 89,211 | 25% |
| 2013 | 22,220 | 152,540 | 15% |
| 2014 | 16,930 | 105,563 | 16% |
| 2015 | 11,118 | 153,349 | 7% |
| 2016 | 10,822 | 269,000 | 4% |

Fuente: CAPECO, (BBVA Research, 2016); Elaboración: Autores de la tesis.

Según BBVA Research (2016), el interés por la adquisición de los departamentos valorizadas en más de 350 mil soles (segmento medio alto y alto) suman un total 16,353 potenciales interesados, y en los departamentos valorizados entre 240 a 350 mil soles (segmento medio) representan 32,673 potenciales interesados, sumando un total de 49,026 hogares interesados en adquirir una vivienda, tal como se muestra en la Tabla III.3.

Tabla III.3 Interés por adquirir un departamento según precio

| Sector | Bajo | Medio bajo | Medio | Medio alto | Alto |
|---------------------------|------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------|
| Valor de la vivienda | Hasta S/ 160 mil | De S/ 160 mil hasta S/ 240 mil | De S/ 240 mil hasta S/ 350 mil | De S/ 350 mil hasta S/ 600 mil | Más de S/ 600 mil |
| Participación del mercado | 53% | 29% | 12% | 6% | 0.2% |

Fuente: BBVA Research (2016); Elaboración: Autores de la tesis.

Para el cierre del año 2017 se proyecta que las ventas de departamentos crecerán levemente en un 2 a 3% y se ubicarán alrededor de las 12,000 unidades. El BBVA Research menciona que al cierre del año 2016 sobresalen 3 tendencias de la oferta:

- Reducción del área de los departamentos en -5.6% promedio en Lima Metropolitana, y en -12.3% en Lima Top. Es importante señalar que, en los últimos años, el tamaño de los departamentos se ha venido reduciendo, en especial en los distritos de Barranco, San Isidro, Surco y San Borja. Asimismo, los distritos más solicitados para comprar un inmueble son San Borja, Surco y Jesús María.
- Incremento del 16% (2012) al 27% (2016) en la participación total de la oferta existente son departamentos de 1 y/o 2 dormitorios. Tradicionalmente, dicho segmento no se tenía en mayor consideración, sin embargo, ya supera ¼ de la oferta actual. Según el BBVA Research ello reflejaría la mayor demanda por parte de jóvenes que viven solos, parejas jóvenes y parejas mayores (que no desean tener una casa grande).
- Incremento en el número de pisos promedio de edificios en los últimos años. Ejemplo de ello, en el 2011 el promedio de pisos en Lima Moderna fue 11, al 2016 fueron 16, en Lima Centro en el 2011 fue 8, al 2016 fueron 15 pisos en promedio.

- Incremento sostenido del costo por m² en Lima, en los últimos 10 años (2008-2017) el precio por metro cuadrado de venta de departamentos en Lima se ha duplicado (BBVA Research, 2016). Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

En conclusión, los diversos factores explicados muestran un sector con una demanda creciente, una oferta de viviendas disponibles mayor a las ventas anuales, y crecimiento en el costo por m² de venta.

Esta revisión permite definir el tamaño del mercado del sector en cuanto a ventas, demanda y oferta y proyectar las tendencias que se pueden esperar en los próximos años. También permite evidenciar el crecimiento constante del mercado en el sector, con distintas variables y nuevas opciones que permiten descubrir e incrementar nuevos nichos de mercado.

Asimismo, las cifras descritas se presentan como una oportunidad para brindar servicios complementarios al proceso de compra de un inmueble, considerando también la amenaza de la existencia de promotores inmobiliarios que por impericia o malas prácticas reducen sus probabilidades de éxito pudiendo quedar un importante número de clientes y compradores insatisfechos.

3.2.3 Financiamiento del sector inmobiliario

El financiamiento para la adquisición de los inmuebles se realiza en su mayoría a través de crédito hipotecario, realizando una operación donde participan 3 actores: el usuario, la entidad financiera y el promotor inmobiliario.

El sistema bancario provee el 96% de los créditos hipotecarios, los cuales son en su mayoría (66%) en moneda nacional (Scotiabank Perú S.A.A., 2015). Los créditos hipotecarios son financiados en su mayoría por entidades bancarias, pudiendo también ser cajas municipales. El requerimiento mínimo es contar con el 10% del monto a financiar, que se denomina la cuota inicial. Los plazos de financiamiento pueden ser hasta de 25 años, y las cuotas de pago pueden ser simples, dobles o inclusive triples.

El financiamiento puede ser en moneda nacional o extranjero. Las tasas de financiamiento se ubican entre 8 y 11%, las mismas que se mantienen desde hace 15 años

lo que determina una situación que no ha mejorado dado que la situación actual del país es distinta en cuanto a mejora económica refiere. En la región, por ejemplo, países como Chile y Colombia ofrecen tasas entre 5 a 6%, por lo que se evidencia que debe de haber un desarrollo del sector bancario en cuanto a apoyo del financiamiento hipotecario (Scotiabank Perú S.A.A., 2015).

Respecto a las garantías, si es un “bien terminado”, la misma propiedad se toma como garantía, si es un “bien futuro”, se genera una carta fianza o garantía dineraria por el valor del préstamo.

En cuanto a los productos hipotecarios vigentes se tienen (Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, 2017):

3.2.3.1 Crédito Mivivienda

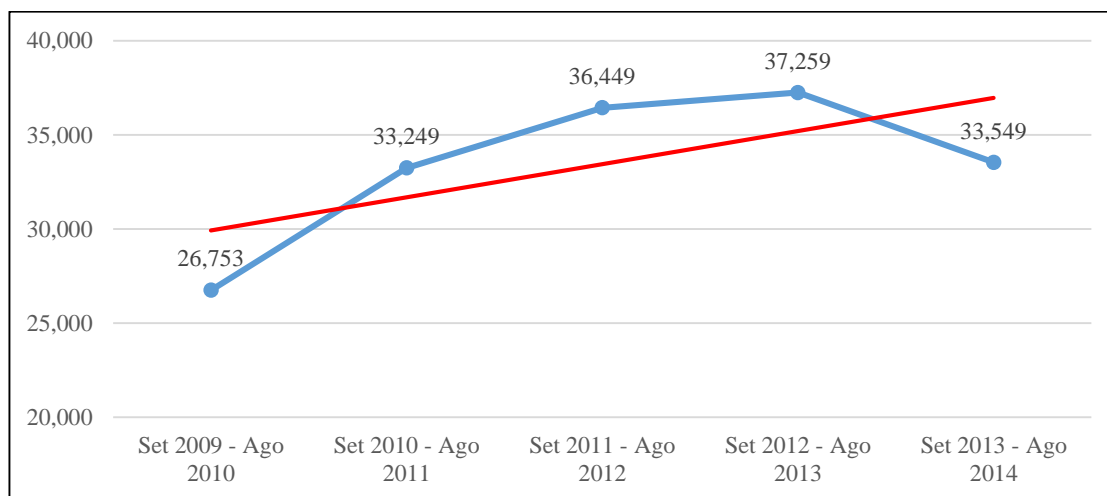
Orientado a personas naturales de 18 a 69 años que fija un valor máximo de la propiedad 400 mil soles a una tasa promedio del mercado de 11.5% en soles, no existe este producto hipotecario en dólares. Se requiere de un 10% del valor del inmueble como cuota inicial, y está limitado para compradores de primera propiedad. En este sentido, el Estado da un impulso adicional dando un bono del buen pagador, que requiere de un ingreso mínimo de 3,000 mil soles en adelante y fija un plazo máximo del crédito hasta 20 años.

3.2.4 Crédito hipotecario tradicional:

Orientado a personas naturales edad de 18 a 69 años, con tasas promedio entre 7% y 11% y puede ser en soles o dólares. Se requiere de un 10% del valor del inmueble como cuota inicial si es primera vivienda y de 20% si es a partir de la segunda compra. Fija un plazo máximo del crédito de hasta 25 años.

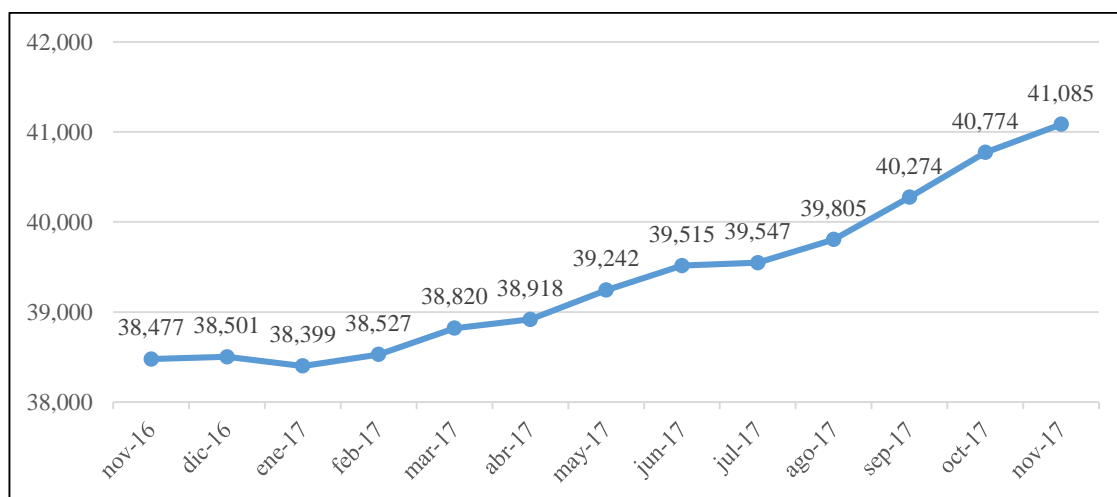
En la Figura III-2 y Figura III-3, respectivamente, puede apreciarse que los créditos mantienen una tendencia hacia el crecimiento, a pesar de que han disminuido en el año 2014 y en cuanto a créditos hipotecarios colocados en el sector se observa un incremento de 6.78% entre noviembre de 2016 y noviembre de 2017.

Figura III-2 Nuevos créditos hipotecarios desembolsados.



Fuente: ASBANC 2017. Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura III-3 Total créditos hipotecarios



Fuente: ASBANC 2017. Elaboración: Autores de esta tesis.

Por otro lado, según el BBVA Research (2016), los costos de venta de departamento se han incrementado principalmente en el segmento de precios medios altos (350 a 600 mil soles), quienes al cierre del año 2016 comprenden el 27% de la oferta en Lima Metropolitana.

La velocidad de las ventas de departamentos en el año 2016 ha sido menor que el año anterior, disminuyendo en promedio de 1,579 unidades (2015, 1° trimestre) a 1,091 unidades (2016, 3° trimestre). A pesar de ello, los precios de los departamentos en los distritos de mayor venta inmobiliaria crecieron en 8%, similar al año anterior (2015). Se

destacan los distritos de Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, y San Isidro donde el crecimiento fue mayor (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

En el 2016, los distritos que generaron mayor venta con respecto al 2015 son: Surquillo +65%, Lince +55% y Miraflores +16%. Del otro lado, los sectores que disminuyeron sus ventas han sido Lima Este -57% y Lima Norte -49%, asimismo el distrito de San Miguel registra -46% ventas con respecto al año anterior (BBVA Research, 2016).

De esta forma se puede concluir que, a pesar de la tendencia hacia la baja en los últimos años en cuanto a la evolución de los créditos hipotecarios desembolsados, la media es creciente por lo que se puede proyectar un entorno favorable en cuanto a la participación de las entidades financieras en el sector. Esta coyuntura presenta un entorno en el cual un servicio de asesoría inmobiliaria debe entender estos factores del sector financiero que soportan la compraventa de inmuebles, para poder buscar las mejores condiciones que favorezcan este proceso de adquisición en favor del cliente.

3.2.5 Actores del sector

El mercado inmobiliario se entiende como la actividad económica de compra y venta de un inmueble. Amargant lo define como “[e]l conjunto de operaciones de compra venta y arrendamiento de todas las clases de inmuebles” (Amargant, 2008). Ignacio Kunz como “[l]a cantidad de inmuebles comprados respecto a la oferta disponible en un determinado periodo de tiempo” (Ignacio Kunz, 2009).

Simultáneamente Berrospi et. al (2009) indica que la consultora de mercado inmobiliario TINSA clasificó el sector inmobiliario en el Perú en doce actores: (i) usuario (adquiriente), (ii) inversor, (iii) promotor, (iv) financiamiento usuario, (v) servicios inmobiliarios, (vi) financiamiento a la empresa, (vii) financiamiento del proyecto, (viii) propietarios de terrenos, (ix) urbanizadores, (x) constructores, (xi) administración urbanística y (xii) administración normativa. Los cuales se han resumido en: (i) usuario, (ii) promotor, (iii) entidad financiera, (iv) constructor, (v) municipio y (vi) normativa. A continuación, en la Tabla III.4 se detalla la relación que existe entre ellos y en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se los describe con mayor detalle.

Tabla III.4 Relación de los principales actores del sector inmobiliario

| | Descripción | Usuario | Promotor | Entidad Financiera | Constructor | Municipio | Norma |
|---------------------------|--|---|--|--|--|--|--|
| Usuario | Persona(s) que adquiere un inmueble. | X | Compraventa de 1 inmueble. | Financia el crédito hipotecario del inmueble. | Coordinación técnica constructiva del inmueble. | Tributación del inmueble a partir de la compra. | Inscripción en Registros Públicos. |
| Promotor | Persona natural o jurídica, que promueve un proyecto inmobiliario. | Compraventa de 1 inmueble. | X | Financia del proyecto. Respaldar la compraventa del usuario. | Contrato para construir el proyecto según las especificaciones técnicas. | Presenta el proyecto para aprobación, licencia de construcción, conformidad de obra e independización. | Soporte legal en compraventa inmueble. Inscripción en Registros Públicos. |
| Entidad Financiera | Financia el proyecto. | Financia el crédito hipotecario del inmueble. | Financia del proyecto. Respaldar la compraventa del usuario. | X | Abono de pago de acuerdo a avance de obra. | Sin relación relevante. | Soporte legal en compraventa inmueble. |
| Constructor | Contratado para construir el proyecto. | Coordinación técnica constructiva del inmueble. | Contrato para construir el proyecto según las especificaciones técnicas. | Abono de pago de acuerdo con avance de obra. | X | Cumplimiento en la construcción del proyecto aprobado. | Cumplimiento del Reglamento Nacional de Edificaciones y normativa vigente. |
| Municipio | Lugar donde se ubica el proyecto. | Tributación del inmueble a partir de la compra. | Presenta el proyecto para aprobación, licencia de construcción, conformidad de obra e independización. | Sin relación relevante. | Cumplimiento en la construcción del proyecto aprobado. | X | Independización y registro de propiedades. |
| Normativa | Legislación vigente que debe cumplir el proyecto y proceso de adquisición. | Inscripción en Registros Públicos. | Soporte legal en compraventa inmueble. Inscripción en Registros Públicos. | Soporte legal en compraventa inmueble. | Cumplimiento del Reglamento Nacional de Edificaciones y normativa vigente. | Independización y registro de propiedades. | X |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

En general una operación de compraventa de un inmueble es una triangulación del usuario, promotor y entidad financiera, los demás actores son respaldo de la operación. Luego de esta revisión se puede entender y determinar las interrelaciones entre los principales actores del sector y delimitar los alcances del presente plan de negocio.

La empresa de asesoría inmobiliaria que se plantea se relaciona con cada uno de estos *stakeholders* llegando a ser un conducto eficaz de comunicación entre el cliente comprador con los bancos y desarrolladores inmobiliarios, de tal forma de que los requerimientos de las partes en cuanto a expectativas por parte del cliente, y requisitos en lo que corresponde a las entidades financieras y promotor, queden cubiertas eficientemente.

3.2.6 Proceso de adquisición de un inmueble

3.2.6.1 Búsqueda

Se inicia, con el descubrimiento de la necesidad de vivienda, y existen varios medios de búsqueda, como webs especializadas (Urbania, Adondevivir.com, Mercado libre); oferta en páginas web de bancos como Scotiabank, BCP, BBVA e Interbank; empresas de corretaje como Colliers, Remax, Alfredo Graf; ferias inmobiliarias como FIP (Feria Inmobiliaria del Perú) y Expo Urbania; y casetas de venta in situ, como Portales, Imagina y Paz Centenario. Esta etapa realizada sin asesoría demora entre 3 y 6 meses (90 y 180 días) y genera costos de transporte y comisiones para los corredores inmobiliarios.

3.2.6.2 Financiamiento y evaluación crediticia

El cliente busca opciones por cuenta propia, cotiza en varios bancos siendo los principales Scotiabank, BCP, BBVA, INTERBANK entre los líderes y otros Bancos como el BIF, GNB, y Banco Financiero. Además, también entran en este tipo de financiamiento las cajas Municipales como Caja de Sullana y Caja Arequipa.

Un factor común que se presenta es que existe asimetría de información, que no permite al cliente una negociación adecuada, y asume sobre costos innecesarios por portes, seguros, plazos y tasas de intereses, que están más orientadas en beneficiar a los bancos

que al cliente. De esta manera el proceso se dilata entre 60 y 90 días, por el desconocimiento del cliente.

3.2.6.3 Tasación

La entidad financiera elegida por el cliente, luego de aprobar el crédito, cobrará un costo de la operación denominado tasación (este es un servicio tercerizado realizado por empresas especializadas como B. Vannet, Colegio de Ingenieros del Perú y RYB tasadores, entre otros), que permitirá determinar si el valor de venta de la propiedad coincide con el valor real denominado “valor comercial”. Adicionalmente se verificará si la propiedad está correctamente inscrita y se ha declarado toda el área construida del inmueble (declaratoria de fabrica). Por último, se determina el uso que se le dará a la propiedad (casa habitación o negocio).

Esta es una etapa muy delicada en el proceso, pues por observaciones en esta etapa se puede frustrar la operación. Una vez iniciado el proceso crediticio esta etapa solo toma 2 días.

3.2.6.4 Estudio de Títulos

En esta etapa el cliente ya tiene el crédito aprobado. Los bancos solicitan documentos legales de la propiedad que van a adquirir (Hoja de Resumen – HR, Predio Urbano - PU, copia literal, copia del testimonio emitido por una notaría, documentos de identidad del vendedor que puede ser una persona natural o jurídica, copias literales de poderes, etc.). La cantidad de estos documentos dependerá si es un bien terminado o futuro, lo que significa inversión de tiempo y dinero, que en promedio dilata el proceso entre 10 y 15 días solo para recolectar la documentación más 7 días del estudio de título, es decir sin asesoría este proceso dura 22 días aproximadamente.

Esta es la etapa más importante del proceso hipotecario, los bancos utilizan notarias o empresas especializadas en dicho análisis como estudios de abogados o empresas tercerizadas. Por ejemplo, Scotiabank trabaja esta etapa con la empresa Ciber gestión.

En esta etapa se podrá determinar si la compraventa de esta propiedad significaría un riesgo para el cliente o para el banco que la acepte como garantía. Si es un bien terminado la garantía será la propiedad misma; si es un bien futuro tendrá que dejar otras

garantías que respalden el crédito hipotecario, donde la más usual es la carta fianza o la garantía dineraria (que es un depósito a plazo a nombre del vendedor que se abrirá con el monto del desembolso del crédito hipotecario, pero este nacerá bloqueado hasta que el vendedor independice la propiedad negociada a nivel registral). Si la propiedad tiene cargas registrales (que pueden ser hipotecas, o demandas judiciales), automáticamente la entidad financiera rechaza la operación.

3.2.6.5 Inscripción en registros públicos

Es el proceso final, luego de haber concluido con el estudio de título y este haya salido conforme se redactan los contratos donde firman las partes, si es un bien futuro aquí finaliza; y si es un bien terminado, se redacta la escritura pública y se inscribe en SUNARP. Para este proceso solo se puede proceder a través de una notaría.

Las obligaciones legales del vendedor al momento de una compraventa son:

- Entregar la propiedad sin cargas y gravámenes, es decir, que la propiedad esté saneada y sin demandas o juicios
- Pagar el impuesto a la renta por la venta

Para el comprador se tienen las siguientes obligaciones:

- Cumplir fechas y cláusulas de pago detalladas en minuta de compra venta
- Si la propiedad es de segunda venta deberá pagar el impuesto del Alcabala

3.2.7 Empresas que ofrecen servicios en el proceso de adquisición de un inmueble

El mercado local carece de una empresa que brinde soporte y asesoría a todos los servicios integrados del proceso inmobiliario, pero si existen empresas especializadas por etapas, a continuación, se detallan algunas de ellas.

3.2.7.1 Búsqueda

Existen cinco fuentes de información acerca de propiedades en venta:

- (i) Las webs especializadas que son muy usadas en la etapa inicial de búsqueda. Las más visitadas son Urbania, Adondevivir.com, Mercado libre, etc. Aquí se cobra por anuncio dependiendo del tráfico de visitas, y si se usa motores de

búsqueda para priorizar el orden del anuncio. Este costo siempre es asumido por el vendedor. Adicionalmente está la oferta en páginas web de bancos (Scotiabank, BCP, BBVA e Interbank) donde promocionan los proyectos inmobiliarios financiados por ellos. Este es un servicio gratuito dentro del paquete integral que el banco le otorga a los constructores que los escojan para financiar sus proyectos.

- (ii) Corredoras inmobiliarias. Este es un mercado poco regulado en Perú. Sin embargo, existe un importante número de corredoras independientes y empresas dedicadas a este servicio, entre las principales se tiene a: Colliers, Remax, Alfredo Graph, etc. El costo está orientado a la venta más que al servicio de búsqueda por lo cual dichas empresas cobran en promedio el 3% del valor de venta y se lo cobran al que vende la propiedad.
- (iii) Ferias Inmobiliarias, como FIP (Feria Inmobiliaria del Perú), Expo Urbania, etc. Estas son organizadas por los stakeholders del proceso como el Ministerio de Vivienda, Bancos, constructores, etc. Busca aumentar la demanda y reactivar la economía local, aquí el costo lo asumen los participantes en dichas ferias
- (iv) Casetas de venta in situ, con las que se busca desarrollar el *customer journey*, creando zonas de vista en los proyectos inmobiliarios buscando desarrollar la experiencia del consumidor por ejemplo lo hacen grandes empresas inmobiliarias como los Portales, Imagina, Paz Centenario, etc. Aquí la inversión es netamente asumida por la constructora.
- (v) Publicidad impresa, anuncios publicitarios en medios impresos, como en el suplemento dominical Urbania del diario El Comercio, así como revistas especializadas como “Casas” de Cosas, o revistas inmobiliarias gratuitas que se reparte en centros comerciales, restaurantes y cafés.

3.2.7.2 *Financiamiento y evaluación crediticia*

Actualmente, no existe una empresa que centralice la información de todos los bancos y cajas locales, motivo por el cual en esta etapa el cliente debe ir a buscar la mejor opción teniendo como principal barrera la asimetría de información. Los principales bancos dedicados a la venta de este producto son Scotiabank, BCP, BBVA e INTERBANK. Otros Bancos son el BIF, GNB, y Banco Financiero.

3.2.7.3 Tasación

Las empresas tasadoras brindan este servicio de 2 formas:

- (i) A los vendedores, para que establezcan el precio de la propiedad les cobran en promedio entre US\$ 150 y US\$ 300 dependiendo de la ubicación del predio.
- (ii) A los bancos, para corroborar que el valor de venta es el correcto en función al mercado teniendo en cuenta que dicha propiedad garantizara el préstamo a solicitar, en este caso el costo lo asume el comprador y el costo promedio es de US\$ 100.

3.2.7.4 Estudio de Títulos

Lo realizan las notarías a un costo promedio de S/ 1,000 que es asumido por el comprador.

3.2.7.5 Inscripción en registros públicos

Este cobro lo realiza la SUNARP, y es un arancel ya establecido dependiendo del tipo de operación, este costo también los asume el comprador.

Luego de esta descripción se pueden entender los principales pasos del proceso de compra venta de un inmueble, para tener una mejor aproximación al servicio que se espera brindar, buscando mejorar las prácticas actuales en cuanto a costo y tiempo.

3.3 Población

El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) indicó que “[l]a clase media en el Perú pasó del 25.5% de la población en el 2011 al 33,3% en el 2015” (Gestión, 2016), lo que significa un crecimiento de 7.8% en 4 años. Se considera que una persona se ubica en la clase media cuando su ingreso per cápita diario es entre 10 y 50 dólares americanos. Con respecto a Lima, la consultora Arellano Marketing nos indica que Lima ha tenido un crecimiento del 8% en la clase media entre el periodo 2013-2015.

En el último estudio “Niveles socioeconómicos 2017” de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado APEIM, se indica que la clase media ha tenido

un crecimiento del 16.1% al 24.4% en el nivel socioeconómico B en el periodo 2011-17, que representa a aquellas familias de ingresos promedio mensual de s/. S/. 7,297. Es de interés del presente plan de negocio enfocarse en los NSE A/B de Lima, considerando que son quienes tienen mayor posibilidad económica para acceder a la adquisición de un inmueble y que son un mercado muy informado (APEIM, 2017).

Finalmente, se considera que el mercado potencial de demanda de viviendas en Lima en los NSE A y B para personas entre 30 y 45 años es de 35,508 unidades (CAPECO, 2016).

3.4 Conclusiones

- Tanto en los procesos clave identificados en la compraventa de un inmueble, así como las interrelaciones entre los actores del sector se presentan oportunidades para ofrecer una propuesta de valor que mejore la experiencia de los compradores de viviendas.
- Debe haber un mayor compromiso de las entidades financieras en cuanto a mejorar las condiciones crediticias para los compradores de vivienda. Esto se dará en cuanto el estado sepa negociar mejor las condiciones a las que se deben ajustar los bancos para hacer uso de las facilidades financieras que se otorgan a través de los principales programas de vivienda.
- En este sentido, el estado debe incentivar los programas de vivienda siempre y cuando vaya de la mano de una respuesta alineada por parte de los actores privados.
- A pesar de las condiciones, que en años anteriores mostraron tendencias decrecientes, las proyecciones de crecimiento en cuanto a ventas en el sector inmobiliario presentan un panorama favorable para las empresas de sector y para los servicios complementarios.

CAPÍTULO IV. BENCHMARKING

El proceso de compra venta de inmuebles en Perú es similar al de otros países, en cuanto a evaluación, estudio de títulos, financiamiento y cierre de la negociación de manera independiente o agrupada; sin embargo, existen particularidades según la región y mercado objetivo.

En el presente capítulo se revisarán las particularidades de países como Estados Unidos, México y Chile, a fin de determinar las mejores prácticas que aplican para implementarlas en el caso de negocio en desarrollo.

4.1 Factores de comparación

Los factores de comparación para adquisición de un inmueble se han tomado en función a los criterios establecidos por los expertos del sector (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), entre los que destacan:

- Maria Teresa Secco, gerente general de Century21, precisa la importancia de entender las motivaciones y necesidades del cliente al adquirir un inmueble y del filtro que debe de existir tanto en la parte legal como financiera de la vivienda. Asimismo, recomienda los canales digitales como medio eficaz de captación de clientes, pero también hace mención de la importancia de la red de contactos y las visitas presenciales.
- Julio César Díaz Costa, gerente general de la inmobiliaria CISSAC, sugiere que el mercado demanda asesoría legal, financiera y técnica.
- Abel Contreras Montoya, del estudio de abogados Contreras, precisa ciertos riesgos a los que están expuestos los compradores de inmuebles, tales como estafas a través de documentación fraudulenta, entregas desfasadas o no efectivas, desperfectos en las entregas, incumplimientos de las especificaciones pactadas y de la normativa vigente, así como vicios ocultos.

Luego de estas opiniones expertas se determinan los factores de comparación que se describen a continuación:

- (i) Canales de convocatoria: a través de visitas, medios digitales y red de contactos.

(ii) Asesoría y servicio especializado: en los siguientes aspectos de la compra del inmueble:

- Búsqueda del inmueble que se adapte a las necesidades del cliente.
- Evaluación técnica del proyecto e inmueble cuyas especificaciones cumplan con las expectativas esperadas.
- Evaluación del promotor/vendedor y proyecto: análisis de la situación financiera y tributaria, en INDECOPI, del promotor inmobiliario.
- Evaluación financiera del cliente: que permita elaborar las proyecciones de los flujos en los que incurrirá el comprador, así como adelantar las posibles limitantes que pudiera encontrar el cliente en sus solicitudes ante los bancos, análisis de los costos financieros, tributarios y administrativos en los que se incurrirán.
- Evaluación legal del inmueble y promotor: que comprende además análisis del contrato de compraventa, saneamiento legal de inmuebles, estudio de títulos, gestión de trámites legales y registrales, tasación del bien.

(iii) Coberturas: qué coberturas recibe el cliente en caso la operación de compra o transacción no concluya exitosamente debido a incumplimientos en el contrato, demoras en la entrega o entrega defectuosa.

(iv) Precio del servicio: si éste se establece por costo fijo o un porcentaje de valor del inmueble.

(v) Acompañamiento técnico en visitas al inmueble en construcción y al momento de la entrega: que permita validar que se cumplan las especificaciones visibles y las no visibles una vez culminado el inmueble de tal forma de reducir los posibles vicios ocultos.

Estos factores críticos del proceso de compra de un inmueble ayudan a determinar dónde hay oportunidades para dar un valor agregado a los clientes en el proceso de compra de un inmueble.

4.2 Contexto en otros países

4.2.1 Modelo de negocio en Estados Unidos

Los procedimientos de compra de inmuebles en Estados Unidos pueden variar dependiendo del Estado. Para fines de efectuar el análisis comparativo se hace referencia al estado de Nueva York como se muestra en la Tabla IV.1.

Tabla IV.1 Costos de transacción en Estados Unidos

| Proceso | Costos de transacción | ¿Quién paga? |
|--|---------------------------|----------------------|
| Estudio de títulos y seguro | 0.5 % - 1.0% | Comprador |
| Comisión registral | 0.2% - 0.50% | Comprador |
| Comisión legal | 0.5% - 1.0% / 0.5% - 1.0% | Comprador / vendedor |
| Impuesto de transferencia de propiedad | 1.0% - 1.425% | vendedor |
| Comisión de corredor inmobiliario | 6.0% | vendedor |
| Costos de pagados por el comprador | 1.2% - 2.50% | |
| Costos pagados por el vendedor | 7.5% - 8.425% | |

Fuente: *Global Property Guide* (2017). Elaboración: Autores de la tesis.

Aunque no es obligatorio, es recomendable contar con la asesoría de un agente o corredor inmobiliario. Esto es principalmente debido a que estos consultores deben contar con una licencia, lo cual redundo en que sus servicios están regulados por la normativa local abarcando cada paso del proceso de compra. Además de esto, contar con un corredor inmobiliario en los Estados Unidos, es una garantía adicional de mayor conocimiento y sensibilidad del mercado inmobiliario, que repercute en una mejor fijación del precio, negociación y una mayor comprensión del proceso de compra en cuanto a obligaciones que deben de cumplir las partes involucradas.

A pesar de lo dicho, en Estados Unidos “[u]na característica que diferencia la situación actual del ciclo anterior es que hay mucha menos especulación y el crédito es más ajustado, por lo que no alimenta posiciones de alto apalancamiento” (BBVA Research USA, 2017, pág. 31). Ello representa una oportunidad para profesionales o consultores adicionales al servicio de corretaje, tales como abogados inmobiliarios que asesoran en la correcta elección de compraventa de un inmueble sobre los contratos y estudios de títulos, tasadores, entre otros.

4.2.2 Modelo de negocio en México

En México, el BBVA Research en el informe “Situación Inmobiliaria de México” considera que “[e]l mercado hipotecario termina su ciclo” (BBVA Research Unidad de México, 2017, pág. 11), sustentando ello en estancamiento del crecimiento de los créditos hipotecarios, al cierre del 2016 solo decreció -1.7% con respecto al año anterior, después de 5 años de crecimiento sostenido.

En la Ciudad de México, la asesoría inmobiliaria aún no es muy profesionalizada, la oferta es amplia, diversa y hay una gran población interesada en la adquisición de un bien e inmueble (BBVA Research Unidad de México, 2017). Es un complemento entre el sector privado con instituciones públicas, lo que permite un mercado competitivo, tal como se puede apreciar en la Tabla IV.2.

Tabla IV.2 Costos de transacción en México

| Proceso | Costos de transacción | ¿Quién paga? |
|---------------------------------|-----------------------|--------------|
| Impuesto de adquisición | 0.18% - 4.565% | Comprador |
| Comisión notarial | 0.075% - 1.125% | Comprador |
| Comisión registral | 0.02% - 1.82% | Comprador |
| Otras comisiones | 0.50% - 1.00% | Comprador |
| Seguro y títulos | 0.50% - 0.70% | Comprador |
| Comisión del corredor | 3% - 6% | Vendedor |
| Costos pagados por el comprador | 1.13% - 4.69% | |
| Costos pagados por el vendedor | 3.48% - 6.96% | |

Fuente: *Global Property Guide* (2017). Elaboración: Autores de la tesis.

Al ser un mercado grande, la competencia que actualmente realizan los bancos mexicanos juega un papel importante en el crecimiento del crédito, tanto en la oferta pública como privada. Ejemplo de ello es que solo el 27% de los créditos hipotecarios desembolsados en el 2016 fueron a través de la banca privada, el resto se realizó con instituciones públicas (BBVA Research Unidad de México, 2017). Ello ha generado agresivas estrategias adoptadas por algunas instituciones mexicanas para captar clientes, reflejándose en reducciones significativas en las tasas de interés de los créditos, mejorando el acceso al financiamiento por parte de la población mexicana.

Otro indicador muy importante que mide el sector inmobiliario en México es el índice de confianza del consumidor (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

4.2.3 Modelo de negocio en Chile.

Según *Home Realty Group* (Chile) en el mercado chileno el sector inmobiliario cada vez va haciéndose más complejo, debido a las nuevas exigencias y requerimientos de la demanda ante una oferta amplia, por lo cual, la figura de la asesoría inmobiliaria cada vez está creciendo como un elemento indispensable a la hora de iniciar un proyecto a diferencia del mercado nacional peruano. El mercado inmobiliario chileno tiene una población menor a la peruana, pero una oferta de viviendas similar o inclusive mayor, por lo que la competencia naturalmente exige a los actores mayor profesionalismo y conocimiento al momento de desarrollar una compra y venta de un bien.

Para el primer trimestre de 2017, a nivel interno, el mercado inmobiliario chileno ha resistido sin experimentar una desaceleración radical, mostrando volúmenes de venta cercanos a los vistos en el 2014 (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Los factores que sostienen estable la demanda de vivienda radican principalmente en los recortes a la Tasa de Política Monetaria (TPM), lo que da margen para rebajar aún más las tasas hipotecarias, volviendo muy conveniente adquirir deuda de largo plazo para la compra de propiedades, junto a lo anterior, la norma de provisiones hipotecarias que restringe el financiamiento en la compra de viviendas al 80%, ha provocado un gran interés por comprar propiedades para invertir bajo la expectativa de obtener rentas de arrendamiento en proyectos nuevos. Se espera que 2017 tenga un desempeño muy similar al visto en 2016 en la Región Metropolitana, con un volumen de ventas cercano a las 35,000 unidades, un bajo nivel de ingreso de nuevos proyectos, una moderada contracción en el stock disponible y desarrollo en zonas menos riesgosas de la ciudad (FMI, 2017).

Según Chile Housing Asesoría y Gestión Inmobiliaria, las actividades profesionales que ofrece el mercado chileno con distintas empresas se resumen en los siguientes puntos:

(i) Arquitectura y tramitaciones: encontrar el balance adecuado en relación con los

recursos, requerimientos de cada proyecto y cliente. Se ofrece desarrollo inmobiliario, proyectos de arquitectura, regularizaciones, y fusión y subdivisión de predios. (ii) Asesorías jurídicas: resolver juicios relacionados con el rubro inmobiliario, propiedades y gestión inmobiliaria. (iii) Tasaciones comerciales, un informe, en el que se detalla todo un trabajo de inspección a la propiedad, análisis de documentación legal, municipal, y mercado.

4.3 Factores según empresas en otros países

Para comprender el funcionamiento del servicio en las empresas de los mercados elegidos, se elaboró la Tabla IV.3 con los factores seleccionados y un análisis comparativo de las siguientes empresas:

- Coldwell Banker (Estados Unidos): empresa de corretaje inmobiliario principalmente orientado a la compra y venta de inmuebles.
- Firmante (México): empresa de asesoría inmobiliaria, brinda servicios y coberturas jurídicas.
- Abogados Inmobiliarios (Perú): empresa especializada en el servicio de asesoría legal inmobiliaria.
- Alfredo Graf (Perú): empresa de corretaje inmobiliario principalmente orientado a la compra y venta de inmuebles
- AIC Asesoría Inmobiliaria (Perú): empresa de corretaje inmobiliario principalmente orientado a la compra y venta de inmuebles.

Tabla IV.3 Factores comparativos

| Factores | | Coldwell & Banker (USA) | Firmante (México) | Abogados Inmobiliarios (Perú) | Alfredo Graf (Perú) | AIC Asesoría Inmobiliaria (Perú) | Century 21 (Perú) |
|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------------------|---------------------|----------------------------------|-------------------|
| Canales de Convocatoria | Medios digitales | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| | Central telefónica | No | Si | Si | Si | Si | Si |
| | Red de contactos | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| Asesoría y servicio especializado | Búsqueda de inmueble | Si | No | No | Si | Si | Si |
| | Evaluación técnica | No | No | No | No | No | No |
| | Evaluación del promotor/vendedor | No | No | Si | No | No | No |
| | Evaluación financiera cliente | Si | Si | No | No | No | Si |
| | Evaluación legal | Si | Si | Si | Si | Si | Si |

| | | | | | | | |
|------------------------|------------|----|----|----|----|----|----|
| Coberturas | | No | Si | No | No | No | No |
| Precio del servicio | Costo fijo | No | No | Si | No | No | No |
| | Porcentaje | Si | Si | No | Si | Si | Si |
| Acompañamiento técnico | | No | No | No | No | No | No |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

4.4 Competencia local

Se destacan los siguientes atributos del servicio para empresas del rubro de corretaje y asesoría inmobiliaria para empresas locales:

Abogados Inmobiliarios Perú: Ofrecen asesoría legal en la compra y venta de inmuebles tales como estudios de títulos, bloqueos registrales, revisión de licencias de construcción y rastreo del promotor en centrales de riesgo e Indecopi. (www.abogadosinmobiliarios.pe)

Alfredo Graf Perú: Ofrece un servicio de búsqueda de inmuebles con ciertos filtros de ubicación, tipo de inmueble, número de ambientes y áreas. (www.alfredograf.com)

AIC Asesoría Inmobiliaria (Perú): Cuentan dentro de su staff con profesionales del rubro de arquitectura, ingeniería, abogados y asesores financieros con especial énfasis en la gestión legal de la venta de inmuebles tales como elaboración de contratos, levantamiento de cargas, saneamiento inmobiliario y los servicios de su departamento de ingeniería que desarrollan proyectos de arquitectura e ingeniería, así como tasaciones comerciales y técnicas. (www.aic-inmobiliariaperu.com)

Century21 Perú: Dentro de sus servicios ofertados a las personas que buscan inmuebles se tienen análisis de la mejor ubicación según requerimientos del cliente, asesoría financiera y en el proceso de negociación de la oferta, trámites y documentos que ayuden a la compra del inmueble. (www.century21.pe)

Estas empresas de corretaje presentadas enfocan principalmente sus servicios en el vendedor del inmueble, siendo este último quien cubre el porcentaje por el precio del servicio, por tanto, las facilidades y servicios brindados al comprador del inmueble se ven supeditados a los intereses y condiciones predefinidos por el propietario de este. Asimismo, estas empresas ponen mayor esfuerzo en la venta de inmuebles ya construidos y que superan la segunda venta.

El servicio que se presenta como parte del plan de negocio es un servicio orientado al comprador, cuyos atributos se describen en los puntos y capítulos siguientes, que normalmente adquieren sus inmuebles a promotores inmobiliarios cuyos proyectos se encuentran en construcción o etapa de preventa. En estos casos el comprador es atendido por los vendedores de caseta conocidos como “caseteros” que en su mayoría no son agentes inmobiliarios, sin embargo, de cara al cliente es el personal que representa a la empresa inmobiliaria, por tanto, a un grupo de especialistas técnicos, comerciales, legales y financieros que soportan el desarrollo y ejecución de las viviendas. Es aquí que se presenta una oportunidad para reforzar la presencia del comprador con un soporte en los mismos campos y darle el respaldo necesario para hacer frente a los procesos que involucran a la compraventa de inmuebles y reducir de esta forma la asimetría de información.

4.5 Condiciones de confianza y seguridad del servicio

Dentro de los factores evaluados se destacan los siguientes:

- (i) Canales de convocatoria: la mayoría de las empresas evaluadas usan los tres canales de convocatoria comparados que son los medios digitales, central telefónica y red de contactos, a pesar de que en unos de los casos no cuentan con una central telefónica directa de atención con el cliente.
- (ii) Asesoría y servicio especializado:
 - Búsqueda del inmueble: las empresas de corretaje como Coldwell&Banker, Alfredo Graf y AIC brindan este servicio, en comparación a las empresas de servicio de asesoría que no lo consideran dentro de su gama de servicios.
 - Evaluación técnica: en ninguno de los casos se ofrece una asesoría técnica especializada, no hay preocupación por satisfacer las expectativas, consultas y acompañamiento que espera el cliente en este aspecto.
 - Evaluación del promotor/vendedor: sólo en uno de los casos se efectúa la evaluación de la empresa que vende el inmueble.
 - Evaluación financiera del cliente: sólo las empresas corredoras del extranjero ofrecen este servicio a las personas que desean adquirir un departamento.

- Evaluación legal del inmueble: todas las empresas ofrecen este servicio para darle confiabilidad al proceso de compra/venta de inmuebles.
- (iii) Coberturas: sólo una de las empresas ofrece este servicio, en la figura de cobertura legal en caso de que la operación inmobiliaria tenga dificultades o las expectativas del cliente se incumplan. La empresa Firmante de México ofrece un servicio de demanda legal a la parte incumplida, llevándola a litigios para que repare el daño efectuado.
- (iv) Precio del servicio: se evidencia para el caso de las empresas corredoras que la comisión es en porcentaje y que las empresas de asesoría como Abogados Inmobiliarios en Perú cobran una comisión fija.
- (v) Acompañamiento técnico: ninguna de las empresas ofrece este servicio durante la ejecución o al momento de la entrega del bien.

4.6 Conclusiones de mejores prácticas del servicio

En la Tabla IV.4, se presentan las mejores prácticas y requerimientos óptimos para la realización del servicio del plan de negocios.

Tabla IV.4 Mejores prácticas para el servicio

| Factores | | Plan de Negocios |
|-----------------------------------|----------------------------------|------------------|
| Canales de Convocatoria | Medios digitales | Si |
| | Central telefónica | Si |
| | Red de contactos | Si |
| Asesoría y servicio especializado | Búsqueda de inmueble | Si |
| | Evaluación técnica | Si* |
| | Evaluación del promotor/vendedor | Si |
| | Evaluación financiera cliente | Si |
| | Evaluación legal inmueble | Si |
| Coberturas | | Si |
| Precio del servicio | Costo fijo | Si |
| | Porcentaje | Si |
| Acompañamiento técnico | | Si* |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

*No ofrecido por ninguna empresa evaluada

Dentro de los factores evaluados se proceden a seleccionar los factores críticos para el éxito del plan de negocios:

- (i) Canales de convocatoria: se deben usar los tres canales de convocatoria. Medios digitales, central telefónica y red de contactos para una mayor accesibilidad de los clientes potenciales.
- (ii) Asesoría y servicio especializado:
 - Búsqueda del inmueble: a pesar de ser un servicio de asesoría, se debe ayudar al cliente en la búsqueda del inmueble como gancho para el primer contacto.
 - Evaluación técnica: ninguna de las empresas ofrece este servicio, por lo que resulta un valor agregado en comparación a otros servicios.
 - Evaluación del promotor/vendedor: superando el estándar del mercado que brinda este servicio (centrales de riesgo e INDECOPI), otorgando además evaluación financiera y trazabilidad de proyectos y viviendas ejecutadas anteriormente.
 - Evaluación y asesoría financiera al cliente: donde se brindará asesoría en la opción más conveniente para el crédito hipotecario, posibilidades de endeudamiento y negociación con los bancos.
 - Evaluación legal del inmueble: relevante para reafirmar la confiabilidad del servicio.
- (iii) Coberturas: se debe buscar una opción de cobertura legal que respalde la inversión del cliente. Sería un importante valor agregado al servicio, puesto que sólo una de las empresas evaluadas ofrece este servicio.
- (iv) Precio del servicio: se deben manejar dos opciones. Precio fijo accesible, en donde se limite el servicio o que sea la parte inicial del mismo; y precio variable que correspondería a un porcentaje del valor del inmueble y se realizaría al concretarse la compra.
- (v) Acompañamiento técnico: Ninguna de las empresas ofrece el servicio de acompañamiento técnico durante la ejecución o al momento de la entrega del bien, lo que resultaría en un valor agregado en comparación a otros servicios comparados.

El presente plan de negocio integra todos los servicios que actualmente se ofrecen de forma separada en el mercado y contempla realizar servicios adicionales mejorará la

experiencia de compra. Justamente es en la integración de todos estos servicios, donde se encuentra el elemento diferenciador del plan de negocio propuesto.

CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación de mercado; compuesta por la entrevista a expertos, la investigación cualitativa con la aplicación de un *focus group* y por la investigación cuantitativa, que consistió en la aplicación presencial de 200 encuestas a varones y mujeres entre los 30 y 45 años.

5.1 Entrevista a expertos

Se seleccionaron expertos en las diferentes etapas de la compra de un inmueble: inmobiliaria, construcción, crédito hipotecario y aspectos legales. Asimismo, se complementaron con entrevistas públicas de expertos del sector.

5.1.1 Objetivos

El objetivo fue identificar los principales factores que influyen en el proceso de adquisición de un inmueble desde las diferentes perspectivas otorgadas por la experiencia y conocimientos de los entrevistados.

5.1.2 Resumen de las entrevistas a expertos

A continuación, en la Tabla V.1, se presentan los principales aportes de los expertos entrevistados, y en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se encuentran las transcripciones de las entrevistas.

Tabla V.1 Principales aportes de los expertos entrevistados

| Experto | Aportes |
|---|--|
| MARIA TERESA SECCO – Gerente General Century21, empresa promotora inmobiliaria | Las principales recomendaciones para el proceso de búsqueda son: <ul style="list-style-type: none">• Identificar la fase y el estilo de vida, además de situación financiera del comprador y vendedor, y tener claro cuáles son las motivaciones de compra y de venta.• Filtrar a ambas partes, no sólo en central de riesgo sino también en bases legales para revisar si alguno tiene algún proceso judicial pendiente.• Recomendación como medios de difusión: páginas web, redes sociales, pero sobre todo destaca la red interna de contactos y las visitas presenciales.• Factor fundamental: identificar las necesidades de su cliente, donde lo quiere, para que lo quiere y por cuánto tiempo lo necesita. |

| Experto | Aportes |
|--|---|
| | <p>Como vacío del sector destaca que la labor de un asesor especializado no siempre es remunerada y recomienda que se tomen las provisiones para asegurar el cobro de los honorarios.</p> |
| <p>JULIO CESAR DIAZ COSTA – Gerente General CISSAC, Empresa constructora</p> | <p>Los principales comentarios sobre un proyecto de construcción son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica 5 costos básicos en la construcción de un proyecto que son: adquisición del terreno, costo de construcción, los gastos de ventas, la gerencia de proyecto y también los gastos para hacer los planos del proyecto (el expediente técnico). • Recomienda como margen mínimo de utilidad sobre ventas un 15%, para que el proyecto sea viable. • Describe el segmento medio alto, como un segmento con mayores opciones, mejor capacidad de análisis, menores brechas de información, mayor capacidad de negociación, más exigentes con el producto final y con mucho interés en el valor y revaluación de la propiedad a adquirir. • En cuanto a los medios de difusión destaca redes sociales que le permiten segmentar de manera correcta, páginas web de la empresa y del proyecto como herramienta generadora de tráfico. Destaca como principal medio de éxito en ventas el <i>customer journey</i>, la experiencia en caseta debe ser el principal atractivo, pues permite al cliente conocer cómo quedaría su propiedad, que acabados se usarían y si desea hacer alguna modificación. • Reconoce que el mercado está ávido de asesoría legal, para mitigar la condición del inmueble; financiera, para ver la mejor forma de financiamiento de un inmueble; técnica para ver si es que los planos y las licencias coinciden. Además, estar con el cliente en el momento de la entrega del inmueble, para ver si el Promotor está cumpliendo todo lo que ofreció en su memoria y contrato. <p>Recomienda que se sustente el servicio demostrando cuánto será el ahorro real de tiempo y dinero para el cliente.</p> <p>Dentro del segmento medio alto destaca a los clientes cuyo poder adquisitivo les permite adquirir propiedades superiores a los 150 mil dólares.</p> |
| <p>ABEL CONTRERAS MONTOYA – Socio del Estudio de abogados Contreras</p> | <p>Sobre el aspecto legal, recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer las leyes que promueven el desarrollo inmobiliario: Bono Familiar Habitacional BFH LEY N° 27829, Bono del Buen Pagador. LEY N° 29033, retiro y disposición del 25% de la AFP Ley N° 30478, Ley del IGV Art. 2 inciso “N”. • Conocer las principales leyes que protegen al consumidor: Código de Protección y Defensa del Consumidor (Ley N° 29571), Ley del Procedimiento Administrativo General. (LEY N° 27444), Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LEY N° 27806), Código Civil y Código Penal. • Los principales riesgos en la compra de un inmueble son: (i) al comprador: estafa mediante documentos del inmueble fraudulentos, o que el vendedor no sea el verdadero propietario, y en la compra de un bien futuro, que la construcción no se entregue en el plazo previsto, existan desperfectos posteriores en el predio, las medidas perimétricas no sean las pactadas y/o no cumpla con las disposiciones de defensa civil. (ii) Al constructor: financiamiento, inconvenientes en la construcción, dificultades con proveedores, posibilidad de desastres naturales o situaciones políticas que impidan concretar la obra, entre |

| Experto | Aportes |
|--|---|
| | otros. (iii) Al banco, incumplimiento de pago del cliente, que el constructor no pueda concluir la obra, y el riesgo reputacional por el mal actuar de terceros. |
| GINA CONSIGLIERE Gerente Productos Hipotecarios, depósitos y canales alternativos Banco GNB | <p>Sobre el financiamiento de una vivienda comenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consideraciones mínimas para solicitar un crédito hipotecario: (i) edad mínima 21 años y máxima de 69 años, (ii) el cliente debe tener buena calificación en las centrales de riesgo, (iii) el cliente debe ser ciudadano (DNI) o residente peruano (Carné de Extranjería). • Criterios básicos para aprobar o rechazar una operación de solicitud de crédito hipotecario: (i) buena calificación en el sistema financiero, (ii) valor de la garantía sea el adecuado en función al monto de crédito a solicitar, (iii) capacidad de endeudamiento y solvencia del empleador, (iv) cobertura de seguro de vida, y (v) continuidad laboral. |
| FRANCISCO OSORES Ex - presidente de CAPECO (2015-2017) | <p>En una entrevista pública comenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se está trabajando con la modificación de la norma de habilitación urbana y licencias, para simplificar los trámites burocráticos, en mejorar los estudios para el sistema de agua y desagüe. • El 70% de las edificaciones en el Perú son informales y estas ocurren por la falta de supervisión técnica. • En infraestructura existe una brecha amplia que origina que las ciudades pierdan competitividad y sus pobladores calidad de vida. |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

5.1.3 Conclusiones de las entrevistas a expertos

A continuación, en la Tabla IV.2 , se presentan las conclusiones agrupadas por temas.

Tabla V.2 Conclusiones de las entrevistas a expertos

| Temas | Impacto en el Plan de Negocios |
|-----------------------|---|
| Estilo de vida | Conocer cómo se comporta el público objetivo, cuáles son las formas en las que realiza una compra. |
| Legal | Verificar la situación legal de cualquier <i>stakeholder</i> del proceso. |
| Facturación | Contar con políticas de cobranza, que reduzcan el riesgo de no pago. |
| Gerencia del Proyecto | Conocer de cerca a las empresas que realizan proyectos, los especialistas que contratan y las utilidades proyectadas. |
| Público Objetivo | Diferenciar el comportamiento de compra entre generaciones. |
| Legal | Dar a conocer los principales criterios que deben tenerse en cuenta para realizar la compraventa de un inmueble. |
| Legal | Conocimiento de la legislación vigente. |
| Riesgos | Identificar los principales riesgos que se pueden presentar en el proceso. |
| Financiamiento | Conocer el proceso de aprobación de créditos hipotecarios, las características del producto, así como los requisitos. |
| Público objetivo | Productos bancarios de acuerdo con el perfil del público. |

| | |
|-------------------|--|
| Aspectos técnicos | Verificar que los proyectos cuenten con los requisitos mínimos técnicos. |
|-------------------|--|

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

5.2 Investigación cualitativa - *focus group*

La investigación cualitativa se realizó mediante la conducción de un *focus group* dirigido a varones y mujeres entre los 30 y 45 años.

5.2.1 *Objetivos*

El objetivo general fue establecer el concepto del servicio inmobiliario e identificar sus atributos más importantes. Entre los objetivos secundarios se encuentran:

- Definir las características (perfil) del público objetivo.
- Conocer los factores motivacionales en la adquisición de una vivienda por parte del público objetivo.
- Identificar los atributos que son valorados al momento de adquirir una vivienda.
- Conocer las características del departamento ideal para el público objetivo
- Identificar la percepción que tiene el público objetivo sobre la oferta inmobiliaria.
- Conocer la percepción del público objetivo sobre la imagen y posicionamiento de las empresas que brindan servicio de asesoría para la adquisición de una vivienda.
- Determinar el grado de aceptación e interés del concepto por parte del público objetivo.
- Conocer los atributos valorados del concepto de negocio.
- Identificar los posibles competidores, marca, medios de información, público objetivo y precio percibido del concepto.

5.2.2 *Metodología*

Se realizó un *focus group*, que estuvo orientado a varones y mujeres, entre los 30 y 45 años, solteros(as) o con pareja, que residen en los distritos de San Borja, Surco, La Molina, San Isidro y Miraflores, perteneciente a los NSE A2 y B1, con ingresos familiares / únicos de S/ 7,500 a más y que planean comprar una vivienda en el año 2018. En la Figura V-1 se visualiza la ficha técnica del *focus group* aplicado.

Figura V-1 Ficha técnica del *Focus Group*

| Público objetivo | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Varones y mujeres ➤ De 30 a 45 años ➤ De NSE A2 y B1 ➤ Residen en San Borja, Surco, La Molina, San Isidro y Miraflores ➤ Con ingresos familiares / únicos de S/7,500 ➤ Planean comprar una vivienda en el año 2018 | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---|------------|-----|-------|-----------------------------------|---|---|-------|---|---|
| Técnica | Focus Group | | | | | | | | | |
| Muestra | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Edad / NSE</th> <th>A/B</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Varones y mujeres de 30 a 45 años</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> | Edad / NSE | A/B | TOTAL | Varones y mujeres de 30 a 45 años | 1 | 1 | Total | 1 | 1 |
| Edad / NSE | A/B | TOTAL | | | | | | | | |
| Varones y mujeres de 30 a 45 años | 1 | 1 | | | | | | | | |
| Total | 1 | 1 | | | | | | | | |
| Ámbito Geográfico | Lima | | | | | | | | | |
| Fechas de campo | 27 de diciembre de año 2017 | | | | | | | | | |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

El reclutamiento del público objetivo estuvo orientado a cumplir los perfiles con relación a la edad, distrito de residencia, NSE, declaraciones de sus ingresos y proyecciones de compra de alguna vivienda en el año 2018.

Se elaboró una guía de pautas (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) compuesta por tres secciones: (i) toma de decisiones acerca de la vivienda; (ii) imagen y posicionamiento de empresas que brindan servicio de asesoría para la adquisición de una vivienda y (iii) evaluación de concepto. Esta guía permitió llevar la dinámica con éxito, cumpliendo los objetivos definidos en la sección anterior.

El *focus group* se realizó el día 27 de diciembre del año 2017 en el Distrito de San Borja y estuvo integrado por 8 participantes. En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se encuentra la relación de los participantes del *focus group*.

Para la evaluación del concepto de una empresa que brinde servicio de asesoría desde la búsqueda de un inmueble hasta la entrega de la propiedad, se utilizó una declaración de concepto definido en el análisis externo; tal como se observa en la Tabla V.3

Tabla V.3 Concepto de negocio

| CONCEPTO DE NEGOCIO |
|---|
| <p>¿Te gustaría ahorrar tiempo y dinero en la adquisición de tu vivienda? Te presentamos a, una empresa especialista que brinda un servicio profesional multidisciplinario. Ellos se encargan de asesorarte, acompañarte y orientarte desde el momento en que decides comprar un inmueble hasta la firma de escritura pública y entrega de la propiedad.</p> <p>Nuestro servicio se distingue en cinco etapas: (i) Búsqueda, nosotros nos encargamos de buscar el mejor departamento acorde a sus gustos, presupuesto y capacidad de pago; (ii) Financiamiento, nos encargamos de negociar con los bancos las mejores tasas de financiamiento; (iii) Tasación; coordinamos con las empresas que tasan el inmueble para la gestión en el banco; (iv) Estudio de Título, nos encargamos de estudiar los planos que brinda las empresas constructoras y no tenga ningún observación en el banco ni en la municipalidad e (v) Inscripción de registros Público, nos encargamos que su vivienda se quede inscrita en los registros públicos.</p> |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

5.2.3 Resultados obtenidos del focus group

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se presentan los resultados obtenidos del *focus group* con relación al perfil del público objetivo, factores motivacionales en la adquisición de una vivienda, atributos valorados en la adquisición de una vivienda, características del departamento ideal, percepción sobre la oferta inmobiliaria, imagen y posicionamiento de empresas que brindan asesoría en la adquisición de una vivienda y la evaluación del concepto.

5.2.4 Concepto de negocio

Con la información obtenida en el *focus group*, se construyó un nuevo concepto para el servicio ofrecido. El público decisor de compra son varones y mujeres entre los 30 y 45 años, solteros o con pareja, que residen en los distritos de San Borja, Surco, La Molina, San Isidro y Miraflores, perteneciente a los NSE A2 y B1, con ingresos familiares/únicos de S/ 7,500 a más y que planean comprar una vivienda en el año 2018. Así mismo, el público objetivo busca confianza, seguridad y protección en la adquisición de su vivienda.

Concepto

¿Te gustaría tener la confianza, seguridad y protección en la adquisición de tu vivienda? Te presentamos a una empresa especialista que se encarga de asesorarte, acompañarte y orientarte desde el momento en que decides comprar un inmueble hasta la firma de escritura pública y entrega de la propiedad. Nosotros te garantizamos y respaldamos la compra de tu inmueble.

Nuestro servicio premium se distingue en cinco etapas: (i) Búsqueda, nosotros nos encargamos de buscar el mejor departamento acorde a tus gustos, presupuesto y capacidad de pago; (ii) Financiamiento, nos encargamos de negociar con los bancos las mejores tasas de financiamiento; (iii) Tasación; coordinamos con las empresas que tasan el inmueble para la gestión en el banco; (iv) Estudio de planos y título, nos encargamos de estudiar los planos que brindan las empresas constructoras y que no tengan ninguna observación en el banco ni en la municipalidad; (v) Recepción y conformidad a la entrega del inmueble e (vi) Inscripción en Registros Públicos, nos encargamos que su vivienda este acorde a lo pactado y quede inscrita en los registros públicos totalmente saneado.

5.2.5 Conclusiones de la investigación cualitativa

En la Tabla V.4 se detallan las conclusiones del *focus group*, asociadas a los objetivos planteados.

Tabla V.4 Conclusiones de la investigación cualitativa

| Objetivos | Conclusiones |
|--|--|
| Definir las características (perfil) del público objetivo. | <p>El público objetivo se caracteriza por ser profesionales dependientes, en su gran mayoría sin pareja y sin hijos. Ellos viven en casa familiar; y buscan hace año y medio un lugar donde vivir. Los medios por donde se han informado sobre la oferta inmobiliaria son internet, periódicos y vallas publicitarias. Muchos han visitado departamentos pilotos para conocer los proyectos.</p> <p>Consideran que la etapa de búsqueda es muy agotadora. La gran mayoría de los participantes no conocen de todas las etapas que involucra la adquisición de un inmueble. Y ninguno de ellos ha sentido la necesidad de pedir apoyo en la búsqueda.</p> |
| Conocer los factores motivacionales en la adquisición de una vivienda. | Los factores motivacionales son: (i) comodidad, (ii) independencia e (iii) inversión propia. |

| Objetivos | Conclusiones |
|--|--|
| Identificar los atributos que son valorados al momento de elegir adquirir una vivienda. | Los atributos valorados en la selección de una vivienda son: (i) edificio de pocos pisos, (ii) cerca a parques, (iii) ubicación (zona tranquila), (iv) seguridad y vigilancia, (v) buena distribución de los ambientes, (vi) que los departamentos no sean pequeños, (viii) precio accesible, (ix) que permita tener mascotas, (x) estacionamiento amplio, (xi) ubicado en un lugar céntrico y (xiii) construido con materiales de calidad. |
| Conocer el departamento ideal del público objetivo. | La vivienda ideal sería un departamento que este ubicado en los distritos de Surco, San Borja, La Molina, San Isidro, Miraflores, Lince y Jesús María. Buscan departamentos entre 70 y 250 m ² , siendo el promedio 130m ² . Valoran la accesibilidad, que esté cerca de parques y que el edificio tenga pocos pisos, como máximo 8. Los precios promedios varían entre US\$ 136 y US\$290 mil. El tipo de financiamiento sería crédito a 15 años. |
| Identificar la percepción que tiene el público objetivo sobre la oferta inmobiliaria. | Perciben que existe mucha oferta de viviendas, con precios elevados, ambientes muy reducidos, materiales de construcción de mala calidad y con instalación de agua y desagüe deficientes. |
| Conocer la percepción del público objetivo sobre la imagen y posicionamiento de las empresas que brindan servicio de asesoría para la adquisición de una vivienda. | Las empresas que bridan el servicio de asesoría en la adquisición de una vivienda son: Remax, Imagina y Panderero. Son las que están posicionadas en la mente del participante. Otros indicaron a personas independientes. Las empresas corredoras y de agentes inmobiliarios se caracterizan por tener mucha estrategia de publicidad, red de contactos y cobrar entre 3% y 5% del valor del inmueble. Los participantes indican que un factor importante para contratar a un corredor sería la inmediatez en la compra. |
| Determinar el grado de aceptación e interés del concepto por parte del público objetivo. | El concepto de negocio fue considerado innovador, interesante y bueno. Lo que más les gusto fue el servicio integrado, la minimización de riesgo de estafa y descarte de planos y el servicio técnico de estudio de planos y títulos. La gran mayoría de los participantes estarían interesados en solicitar el servicio sin conocer el precio. Este porcentaje de interés incrementó cuando conocieron el precio, lo consideran accesible a su presupuesto, no obstante, algunos indicaron que el precio era menor a lo que los corredores cobraban actualmente. |
| Conocer los atributos valorados del concepto de negocio. | Los atributos que valoran del concepto son; (i) percepción de seguridad en la compra, (ii) servicio de acompañamiento, (iii) ahorro de tiempo, (iv) profesionalismo, (v) servicio post venta, (vi) servicio de apoyo y respaldo y (vii) garantía del servicio, (viii) servicio integral. Sugieren que el concepto tenga una póliza de garantía y seguro de compra. |
| Identificar los posibles competidores, marca, medios de información, | Posibles competidores serían los bancos y corredores inmobiliarios. |

| Objetivos | Conclusiones |
|--|---|
| público objetivo y precio percibido del concepto | <p>Las marcas sugeridas: Vamos Juntos, BestBy, Tu opción perfecta para vivir, Royal Home, Easy Home.</p> <p>Medios de información: redes sociales (Facebook), página web, banco, correo electrónico y aplicaciones.</p> <p>Público objetivo: adultos jóvenes que desean adquirir por primera vez un inmueble. Pueden ser convivientes o casados. Se caracterizan por ser personas que trabajan todo el día.</p> <p>Precio percibido: precio fijo por los servicios.</p> |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

5.3 Investigación cuantitativa - encuestas

5.3.1 *Objetivos*

La investigación cuantitativa se ha desarrollado con la finalidad de cumplir con los siguientes objetivos:

- Determinar las características (perfil) del público objetivo.
- Conocer los atributos valorados por el público objetivo al momento de elegir una vivienda.
- Identificar las preferencias actuales del público objetivo en la búsqueda de vivienda.
- Evaluar el concepto del servicio de asesoría inmobiliaria utilizando el apoyo de tarjetas visuales del servicio.
- Identificar los principales atributos influyentes en la decisión de compra relacionado al servicio de asesoría inmobiliaria.
- Conocer la intención de compra sin y con precio del servicio Premium.
- Estimar el precio mínimo y máximo por el servicio Premium.
- Determinar los medios de comunicación preferidos por el público objetivo para conocer el servicio de asesoría inmobiliaria.

5.3.2 *Público objetivo*

El público objetivo son varones y mujeres, entre los 30 y 45 años, solteros(as) o con pareja, que residen en los distritos de San Borja, Surco, La Molina, San Isidro y Miraflores, perteneciente a los NSE A2 y B1, con ingresos familiares / únicos de S/ 7,500

a más y que planean comprar una vivienda en los próximos dos años. En la Figura V-2 se muestra la ficha técnica de las encuestas aplicadas.

Figura V-2 Ficha técnica de las encuestas

| Técnica | Encuesta por contactos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|------------|------------|------|-------|-----------|----|----|----|------------|---|---|----|------------|---|----|----|-------|----|----|----|-----------|----|----|----|--------------|-----------|------------|------------|
| Público investigado | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Varones y mujeres ➤ De 30 a 45 años ➤ De NSE A2 y B1 ➤ Residen en San Borja, Surco, La Molina, San Isidro y Miraflores ➤ Con ingresos familiares / únicos de S/7,500 ➤ Planean comprar una vivienda en los próximos dos años | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseño muestral | No Probabilístico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tamaño de la muestra | <p>200 encuestas. Margen de error para el total de la muestra de $\pm 6.9\%$, en el escenario más conservador ($p=q=0.5$) y con un nivel de confianza del 95%.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>NSEA</th> <th>NSEB</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>San Borja</td> <td>11</td> <td>18</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>San Isidro</td> <td>5</td> <td>8</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Miraflores</td> <td>8</td> <td>14</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>Surco</td> <td>34</td> <td>57</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>La Molina</td> <td>17</td> <td>28</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>75</td> <td>125</td> <td>200</td> </tr> </tbody> </table> | | NSEA | NSEB | Total | San Borja | 11 | 18 | 30 | San Isidro | 5 | 8 | 13 | Miraflores | 8 | 14 | 22 | Surco | 34 | 57 | 90 | La Molina | 17 | 28 | 45 | Total | 75 | 125 | 200 |
| | NSEA | NSEB | Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| San Borja | 11 | 18 | 30 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| San Isidro | 5 | 8 | 13 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Miraflores | 8 | 14 | 22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Surco | 34 | 57 | 90 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| La Molina | 17 | 28 | 45 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 75 | 125 | 200 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ámbito geográfico | San Borja, Surco, La Molina, San Isidro y Miraflores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Instrumento | Se elaboró un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas sobre la base de los objetivos de la investigación. Este instrumento fue elaborado por el Grupo de Tesis y fue revisado y aprobado por el asesor antes de su aplicación. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Supervisión | Estuvo a cargo de un equipo integrado por personal especializado en la verificación de encuestas y se cubrió el 100% de muestras por encuestador. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fecha de campo | Del 10 al 22 de enero del 2018 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

5.3.3 Metodología

El tipo de investigación en esta etapa es concluyente, debido a que el proceso de investigación fue formal y estructurado; además que la muestra es representativa; por ende, los resultados obtenidos se pueden utilizar para tomar decisiones. Los resultados del *focus group* sirvieron de *input* para elaborar el cuestionario, el mismo que se encuentra en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** La metodología es no probabilística y por conveniencia, la de rutas aleatorias y estratificado pertenecen al probabilístico. Es no probabilística más que todo por la facilidad operativa en tiempos,

muchos investigadores lo usan de manera legítima y eficaz. (Aaker, V.Kumar, & Day, 2003)

Se utilizó la escala de intención de compra verbal con la pregunta: Para una vivienda de un valor menor a US\$ 100 mil dólares, ¿Qué tan interesado estaría en pagar US\$ 1,000 por el servicio premium? en una escala de cinco puntos.

5.3.4 *Tamaño de muestra*

Se encuestaron a 200 personas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 6.9%. La técnica del muestreo fue no probabilística (aleatorio simple, conglomerado, estratificado y rutas aleatorias) (Aaker, V.Kumar, & Day, 2003).

El conglomerado se da cuando el muestreo se selecciona en distintas áreas geográficas pequeñas y rutas aleatorias cuando el encuestador selecciona al azar áreas geográficas para empezar encuestar (McDaniel & Gate, 2011). En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se encuentra la fórmula estadística del tamaño de muestra.

5.3.5 *Periodo de evaluación*

Las encuestas se realizaron en los Centros Empresariales de San Isidro, San Borja, Surco, Miraflores y La Molina y tomó un lapso de tres días, del 11 al 13 de enero del año 2018. Una vez terminado el trabajo de levantamiento de encuestas se realizó el procesamiento de la información a través de la tabulación de los cuestionarios con las herramientas de Google Docs y Excel.

5.3.6 *Resultados obtenidos de las encuestas*

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se encuentran los resultados detallados sobre el perfil del comprador potencial, los atributos valorados de una vivienda, la evaluación del concepto, la intención de compra del servicio y el medio de contacto preferido; en base a las 200 encuestas válidas que cumplieron los filtros propuestos.

5.3.7 Conclusiones de la investigación cuantitativa

A continuación, en la Tabla V.5, se presenta las conclusiones de la investigación cuantitativa.

Tabla V.5 Conclusiones de la investigación cuantitativa

| Objetivos | Conclusiones |
|--|--|
| Definir el perfil del público objetivo. | <p>El perfil del público objetivo se caracteriza por ser en su gran mayoría varones entre las edades de 36 a 45 años (35%). El 78% del total son solteros, habiendo más varones solteros que mujeres.</p> <p>Se evidencia que el 57% del público vive con su familia, el 26% vive con su pareja, el 19% vive solo, el 4% vive con <i>roommate</i> y el 2% con amigos. El 51% vive en casa, el 47% vive en departamento y el 3% en una habitación.</p> <p>Los principales motivos para adquirir una vivienda se distinguen por el tipo de persona que vive con ellos; por ejemplo, los que viven con su familia buscan independizarse, los que viven con amigos o <i>roommate</i> buscan comodidad y los que viven solos es porque buscan hacer una inversión propia.</p> <p>La mayoría de los encuestados manifiestan no haber buscado vivienda. Dentro de los que sí han buscado vivienda se obtuvo que la media es de 5 meses, el tiempo más frecuente es de 3 meses de búsqueda. El tiempo mínimo de búsqueda fue de 1 mes y el máximo 2 años.</p> <p>Existe una gran proporción, representada por el 67% de los encuestados, quienes sí tienen conocimiento sobre todas las etapas que involucra la adquisición de una vivienda.</p> <p>El 93% de los encuestados han recibido asesoría durante la búsqueda de su vivienda. Y los principales referentes múltiples que mencionaron fueron: (i) amigos/familiares (45%); (ii) agentes inmobiliarios (33%); (iii) bancos (18%) y (iv) corredores inmobiliarios (7%).</p> |
| Conocer los atributos valorados por el público objetivo al momento de seleccionar una vivienda. | Al momento de seleccionar una vivienda se identificaron cinco atributos más valorados que se enumeran con relación a su nivel de “muchísima importancia”: (i) ubicación (lugar céntrico) (22%); (ii) precio accesible (14%); (iii) departamento amplio y cómodo (12%); ubicación (zona tranquila) (11%) y construido con materiales de calidad (8%). |
| Conocer las características del departamento ideal que busca el público objetivo; así como el monto que estarían dispuestos a pagar por un departamento. | <p>El tipo de vivienda ideal del público objetivo es un departamento flat (55%) y como segunda opción un departamento dúplex (34%).</p> <p>Estarían dispuestos a pagar entre \$ 100 mil a \$ 200 mil (66%) y entre \$ 200 mil a \$ 300 mil (28%). Respecto a la ubicación prefieren los distritos de: San Borja (24%), Miraflores (19%), San Isidro (15%), Surco (12%) y La Molina (10%).</p> |
| Identificar los principales atributos influyentes en la decisión de compra relacionado | Los principales atributos más influyentes en la decisión de comprar el servicio de asesoría inmobiliaria son: (i) garantía del servicio (65%); (ii) profesionalismo (61%); (iii) ahorro de tiempo (58%); (iv) servicio |

| Objetivos | Conclusiones |
|--|--|
| al servicio de asesoría inmobiliaria | de apoyo (53%); respaldo técnico (48%) y (v) percepción de seguridad en la compra (40%). |
| Conocer la intención de compra sin y con precio del servicio premium. | El 90% (Top Two Box - TTB) del público objetivo manifestaron su intención de compra del servicio premium sin conocer el precio. Cuando se mostró que el precio sería el 1% del valor del inmueble el TTB disminuyó a 86% y cuando se mostró la opción de pagar US\$1,000 por el servicio sí su vivienda tendría un valor inferior a US\$ 100 mil el TTB disminuyó a 80%. |
| Conocer el porcentaje que estarían dispuestos a pagar de acuerdo con el valor de la vivienda. | Con relación al porcentaje que estarían dispuestos a pagar con relación al valor de vivienda por el servicio premium; el 50% del público objetivo pagaría el 2%, el 46% pagaría 1% y el 4% pagaría el 3% del valor del inmueble. |
| Determinar los medios de comunicación preferidos por el público objetivo para que conozcan el servicio de asesoría inmobiliaria. | Los medios de comunicación idóneos para llegar al público objetivo son: internet / página web (23%); ferias inmobiliarias (21%); medios digitales (20%); recomendaciones de familiares / amigos (13%); periódicos y comerciales de televisión (8%) y paneles publicitarios en avenidas (7%) |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

5.3.8 Mercado potencial

Según el BBVA Research (2016) las unidades de viviendas vendidas en Lima en los últimos tres años son alrededor de 12 mil viviendas anuales, en tal sentido, para la estimación del mercado potencial se empleará como universo de venta la cifra que, según el mismo estudio, se alcanzó en el 2015, es decir 11,118 viviendas vendidas en Lima.

Así mismo, el mercado objetivo se acota a los sectores medio alto y alto, que concentran el 33% de ventas, tal como se muestra en la Tabla V.6. A ello le restamos el 2.2%, que representa las ventas en el sector A1 (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), quedando un 30.8%.

Tabla V.6 Venta de departamentos según precio en Lima

| Sector | Medio bajo | Medio | Medio alto | Alto |
|---------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------|
| Valor de la vivienda | De S/ 50 mil hasta S/ 144 mil | De S/ 144 mil hasta S/ 370 mil | De S/ 370 mil hasta S/ 550 mil | Más de S/ 550 mil |
| Participación del mercado | 9% | 57% | 19% | 14% |

Fuente: BBVA Research (2016). Elaboración: Autores de la tesis.

En adición, considerando los resultados de la investigación de mercado, el mercado potencial se divide en (i) mercado para el “servicio flat”, representado por el 21% que

definitivamente sí contrataría este servicio a un precio fijo de S/ 1,000; y (ii) mercado para el “servicio premium”, representado por el 26% que definitivamente si pagaría hasta el 1% de valor de la vivienda, siendo el costo mínimo del servicio S/ 3,350.

Finalmente, las cifras de mercado potencial son para el “servicio premium” 889 viviendas por año. El servicio flat no se considerará para efectos de evaluación financiera, a fin de tener un escenario conservador.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El presente capítulo describe el análisis del entorno de negocios en el cual se desarrolla el sector inmobiliario. Se utilizan diferentes herramientas que permiten dar una visión integral de cómo funciona el negocio, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y cumplimiento de sus objetivos.

6.1 Análisis SEPTE

En la Tabla VI.1 se presentan los resultados del análisis SEPTE en base a los factores del entorno externo son el sociocultural, económico, político legal y tecnológico. Así mismo, en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se presenta el detalle del análisis realizado.

Tabla VI.1 Resultados del análisis SEPTE

| Análisis SEPTE | Descripción |
|----------------------------|---|
| Factores socioculturales | Crecimiento del 16.1% al 24.4% en el nivel socioeconómico B (2011-17). Lima NSE A/B 29.4%, con ingresos mensuales familiares promedio de S/ 14,205 en los NSE A y S/ 7,297 en los NSE. Estilo de vida según Arellano del tipo “Sofisticado” y “Moderno”. Preferencias en la compra de una vivienda: 3 habitaciones, vivienda terminada, primer contacto en el canal digital. |
| Factores económicos | Ligero crecimiento de la economía del país en los últimos 5 años. 2017: Niño Costero y Caso Lava Jato, principales sucesos que impactaron crecimiento del PBI en el Perú. Perú: crecimiento anual de la liquidez y disminución de la dolarización del crédito privado. |
| Factores políticos legales | Crisis política: solicitud de vacancia presidencial a PPK, indulto al expresidente Alberto Fujimori, renuncia de oficialistas. Caso Lavo Jato: Ollanta Humala en prisión preventiva, Alán García investigado, y Alejandro Toledo con orden de captura. Visita del Papa, después de más de 30 años en el Perú. Formulación de leyes que fomentan la inversión y el crédito en el sector inmobiliario. |
| Factores tecnológicos | <i>Internet of things</i> (IoT), cada vez más personas tienen acceso a las tecnologías de la información. Uso del canal digital para comercializar productos y servicios. |
| Factores ecológicos | Mayor conciencia sobre los desastres naturales y las consecuencias del cambio climático. Certificaciones LEED®, y Bono MiVivienda Sostenible. |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

6.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter permite determinar la relevancia del entorno externo inmediato: clientes, proveedores, nuevos ingresos, y productos sustitutos. Al ser un negocio que aún no está en el mercado, el análisis se realizó en función a la situación actual del proceso de adquisición de un inmueble, tal como se muestra en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

En la Tabla VI.2 se presentan los resultados obtenidos del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Tabla VI.2 Resultados del análisis de 5 Fuerzas de Porter

| Fuerzas | Descripción | Poder |
|---|---|-------------------------------|
| Poder de negociación de los clientes | Predomina la asimetría de información a favor del promotor y entidades financieras. No es una compra frecuente, suele realizarse verse como una decisión importante en el ciclo de vida de una persona y/o familia. | Bajo |
| Poder de negociación de los proveedores | Los proveedores son una parte del servicio profesionales especialistas, son a quienes se les realiza la consulta técnica. Son aliados del servicio dado que requieren recibir clientes. No son el contacto inicial del proceso de compra. | Bajo |
| Amenaza de nuevos entrantes | Ingreso permanente de nuevos actores en cada etapa del servicio. Ampliación del servicio de cada una de las partes: el constructor orienta en los temas financieros, así el banco orienta en temas legales y constructivos cada vez más. | Media |
| Amenaza de nuevos productos | Competencia directa en las partes del servicio. Competencia indirecta en situaciones similares de inversión. | Media |
| Rivalidad entre competidores | En entidades financieras. Ferias inmobiliarias. Corredores inmobiliarios. En profesionales especialistas. | Alta Alta Media Baja |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

6.3 Matriz EFE

En base al análisis SEPTE y las 5 fuerzas de Porter, se plantea la matriz de evaluación de factores externos EFE, que incluye el peso y calificación a cada ítem, considerando que el negocio aún no está en marcha. En la Tabla VI.3 se presenta la Matriz EFE.

Tabla VI.3 Matriz EFE

| Factores determinantes de éxito | Descripción | Peso | Calif. | Prom. |
|--|---|-------------|---------------|--------------|
| Oportunidades | | | | |
| El impulso de la economía en el sector construcción. | A nivel macroeconómico, uno de los factores que influye en el crecimiento de la economía del país es el sector construcción. Para el 2018 se ha planteado la meta de promover 80 mil viviendas. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Promoción en Leyes para el desarrollo urbano. | | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Crecimiento de la demanda de viviendas en Lima. | A pesar de la coyuntura política del 2017, el cierre de ventas de departamentos en Lima ha sido mayor a los últimos 2 años (Sección 3.2.2). | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Creación de nuevos formatos de financiamiento. | Se están promoviendo nuevas formas de financiamiento para las viviendas (Sección 3.2.3). | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Crecimiento de la clase media y media alta en Lima. | Crecimiento de la clase media en 7.8% en 4 años. Ingreso promedio mensual NSE B S/ 7,297 (APEIM) (Sección 3.3). | 0.15 | 3 | 0.45 |
| La sofisticación del estilo de vida en los NSE A y B. | En los niveles socioeconómicos más altos se encuentra estilos de vida “Moderno” y “Sofisticados” en función a la descripción de Arellano | 0.18 | 4 | 0.72 |
| Uso cada más de las tecnologías y el internet. | Generación Y (21-35 años) el 82% es digital, y Generación X (36-50 años) el 52% son digitales. (Generaciones en el Perú, IPSOS, 2016). | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Amenazas | | | | |
| Incertidumbre política | A finales del 2017, se solicitó la vacancia presidencial, lo que generó una de las mayores crisis políticas del gobierno del presidente Kuczynski. Adicionalmente el Caso Lava Jato ha involucrado en presuntos actos de corrupción a los últimos 3 gobiernos y a las principales constructoras del país. | 0.01 | 1 | 0.01 |
| Estabilización de los precios en ventas de viviendas. | Al cierre del 2017, los precios en promedio no han tenido un mayor crecimiento (Sección 3.2). | 0.02 | 2 | 0.04 |
| Plan de Reconstrucción del Niño Costero | Plan de marcha, debido a los desastres naturales que afectaron a distintas ciudades del país, y que aún se encuentra en proceso de ejecución. | 0.02 | 1 | 0.02 |
| Tendencia a la información a través del canal digital. | Un reciente estudio de la Inmobiliaria Desarrolladora, indica que el canal | 0.05 | 3 | 0.15 |

| Factores determinantes de éxito | Descripción | Peso | Calif. | Prom. |
|--|---|-------------|--------|-------------|
| | digital duplica en aporte de ventas al canal digital, en el sector medio alto en Lima. | | | |
| Crecimiento de ventas de vivienda en ferias. | Las ferias agrupan cada vez una mayor oferta, y la periodicidad con que se realizan es mayor, por lo que se es un canal importante en el cual se llegan a cerrar ventas, actualmente representa el 20% del total de las ventas. | 0.12 | 3 | 0.36 |
| Incorporación de servicios complementarios en entidades financieras y corredores inmobiliario. | Las entidades financieras se encuentran ofreciendo servicios que complementan el proceso de adquisición de un inmueble. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| TOTAL | | 1.00 | | 2.74 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

6.4 Acciones estratégicas

En función a lo analizado en las secciones precedentes, se plantean acciones estratégicas divididas en tres frentes: branding, convocatoria y red de *stakeholders*; estas medidas permitirán aprovechar las oportunidades existentes y reducir el riesgo de las amenazas del entorno.

- Branding, dar a conocer la empresa/marca en el corto plazo y posicionarla en el *top of mind* del público objetivo en el mediano plazo. Realizar coctel de lanzamiento, entrevistas con medios especializados y publicidad a través del canal tradicional y digital.
- Convocatoria, generar base de datos que permita dar a conocer y ofrecer los servicios con los que cuenta la empresa. Realizar Feria VIP con clientes que se generan de la publicidad, con referidos y aliados estratégicos. Presentar *stand* en diferentes empresas que conecte con posibles interesados en el servicio; a través del canal digital, campañas publicitarias que permitan generar base de datos.
- Red de *stakeholders*, establecer una sólida red de contactos, con los distintos actores del proceso de adquisición de un inmueble con el objetivo de ganar en ambos sentidos. Realizar alianza con entidades financieras, empresas inmobiliarias y elaborar un plan de referidos.

6.5 Modelo CANVAS

El lienzo del modelo canvas (Osterwalder & Pigneur) presentado en la Tabla VI.4, se basa en 9 factores: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

Tabla VI.4 Modelo Canvas

| Asociaciones clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relaciones con clientes | Segmentación de mercado |
|--|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Alianzas con promotores inmobiliarios.- Contacto directo con entidades financieras y legales.- Cooperación con ferias. | <ul style="list-style-type: none">- Alta capacidad de resolución de problemas.- Participar, asesorar y orientar para la mejor compra de un inmueble. | <p>Servicio Flat:</p> <ul style="list-style-type: none">- Búsqueda- Financiamiento- Tasación <p>Servicio Premium:</p> <ul style="list-style-type: none">- Servicio Flat- Estudio de título- Registros Públicos | <p>Construir confianza y reputación.</p> <p>Medición de la satisfacción del servicio. Pilares:</p> <ul style="list-style-type: none">- Trato 1 a 1- Personalizado- Permanente | <p>Hombres y mujeres NSE A/B 30-45 años. Estilo de vida “Sofisticado” y “Moderno”. Estabilidad laboral. Mayormente con educación superior. Capacidad de compra de vivienda s/. 300mil en adelante.</p> |
| | <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none">- Físicos: oficinas, equipamiento, y servicios. + base de datos.- Humanos: personal administrativo y especialista.- Económicos: capital de inversión. | | <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none">- Tradicional: oficina.- Temporal: ferias.- Digital: página web, redes sociales y pauta digital. | |
| <p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none">- Costos fijos: infraestructura, equipamiento, servicio, personal básico, página web y publicidad fija.- Costos variables: visitas de especialistas, comisión de venta, y publicidad variable. | | | <p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none">- Servicio flat: S/ 1,000 x 25 servicios al mes.- Servicio premium: costo variable 1% comisión, mínimo de s/. 3,350. | |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

6.5.1 Segmentos de mercado

La propuesta se enfoca en 2 mercados:

- Mercado segmentado, aquellas personas de los NSE A y B quienes se encuentren interesados en adquirir una vivienda valorizada desde S/ 300,000 y que cuentan con la capacidad económica financiera para realizarlo.

- Nicho de mercado, Lima Metropolitana, personas de los NSE A y B, de 30 a 45 años, con trabajo dependiente e independiente, hombres y mujeres, casados y/o convivientes en su mayoría, con educación superior e incluso con estudios de posgrado, con estabilidad laboral y con puestos medios altos en las empresas donde laboran. Estilo de vida “Sofisticado” y “Moderno”. Decididos en adquirir una nueva vivienda mayor a S/ 300,000, preferentemente en Lima Zona 7 (clasificación de APEIM).

6.5.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se enfoca en 2 servicios, atendiendo los dos tipos de públicos e intereses propios:

- Servicio Flat, el servicio que ofrece la empresa para que la persona en un tiempo no mayor a 30 días pueda tener un escenario claro de lo que pueda comprar, cuánto requiere para realizarlo y cómo debe hacerlo. Servicio especializado que acompaña a los 3 primeros momentos del proceso de compra: búsqueda, financiamiento y tasación. La propuesta de valor es: personalización, novedad, optimización del tiempo, comodidad y reducción de la asimetría de información.
- Servicio Premium, el servicio en donde el usuario decide comprar un inmueble, se activan los 3 primeros pasos, fundamentalmente se acompaña en la aprobación del financiamiento y luego continúa con las 2 siguientes etapas finales: estudio de título y registro público.

6.5.3 Canales

Se plantea tener canales mixtos, a fin de que el usuario reconozca en donde la empresa desarrolla sus actividades:

- Tradicional: una oficina de atención.
- Temporal: participación en ferias.
- Digital: página web, redes sociales y pauta digital.

6.5.4 Relaciones con los clientes

Al ser un servicio, la relación uno a uno es fundamental para el negocio, asistencia personalizada en cada momento, contacto permanente con el cliente. Para ello se plantea un manual de atención al cliente, y una constante medición de la satisfacción del servicio. Se busca construir confianza y reputación.

6.5.5 Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso tendrán 2 frentes, el “servicio flat” tendrá un costo fijo de S/ 1,000 y se espera realizar 25 servicios al mes. El “servicio premium” tendrá un costo variable del 1% en función al valor del inmueble valorizado, considerado que se atienden a personas cuya capacidad de compra es de S/ 300,000, siendo el ticket variable mínimo de S/ 3,350 por operación premium y se espera realizar 3 servicios al mes.

6.5.6 Recursos clave

Se requiere una oficina y equipamiento, una base de datos que se actualiza constantemente, dado que será el punto de partida para iniciar el negocio.

A nivel de recursos humanos, se requiere personal administrativo, y personal profesional especialista en un determinado tema. Los primeros se encargarán de la atención elemental de los clientes, así como el manejo administrativo de la empresa, y los segundos de la elaboración de informes, visitas y contacto con los clientes en sus respectivas áreas.

A nivel económico, se requiere contar con capital inicial para invertir y mantenerse en el primer año.

6.5.7 Actividades clave

Al ser un servicio la actividad clave del negocio es la resolución de problemas, que implica participar con el cliente, asesorarlo y orientarlo para realizar de la mejor manera la compra de un inmueble, reduciendo al mínimo los riesgos que involucran cada una de las etapas.

6.5.8 Asociaciones clave

Un servicio requiere de aliados, en la propuesta se plantean generar:

- Alianzas con promotores inmobiliarios bajo el formato *win to win*. Ellos pasan a ser parte de la cartera de visitantes, llevándoles clientes, y brindarán información exclusiva de los proyectos, así como contactos.
- Contacto directo con entidades financieras y legales. A fin de que puedan atender más rápido, de manera exclusiva a cambio de llevarles clientes.
- Cooperación con ferias.

6.5.9 Estructura de costos

Los costos requeridos son:

- Alquiler de oficina.
- Servicios básicos: agua, luz, teléfono, internet.
- Equipamiento y mobiliario.
- Papelería y útiles de oficina.
- Publicidad tradicional, publicidad digital.
- Página web.
- Personal administrativo.
- Personal profesional especializado.

CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se revisa la propuesta de valor del servicio ofrecido, abarcando los servicios *premium* y *flat*. Así mismo, se expone la “flor de servicios”, que permite integrar el proceso del servicio a brindar. Finalmente se plantean acciones tácticas que se basan en las estrategias y plan de marketing.

7.1 Definición de estrategias

7.1.1 *Producto / servicio:*

Con el apoyo del estudio mercado realizado, se ha confirmado la viabilidad del plan de negocio, donde se valoran como principales atributos, el buscar equilibrar la asimetría de información, reducir el riesgo de estafas y optimizar tiempo de búsqueda en costo de hora-hombre. Cubriendo la necesidad, en primer lugar, de vivienda y buscando la comodidad; además brindando seguridad en el proceso de adquisición de una propiedad y cubriendo la necesidad de asesoría especializada.

El estudio de mercado determinó que existen dos situaciones diferentes en el proceso de adquisición de la propiedad. La primera, es la necesidad inmediata de vivienda y se dispone de poco tiempo, en este caso los clientes podrían pagar un % del valor de la propiedad siempre y cuando este valor se encuentre por debajo del % que cobra un corredor inmobiliario; y la segunda, cuando el cliente no tiene apuro y busca asesoría básica que le sirva de punto de partida para iniciar la búsqueda de una propiedad. En ambos casos, a los potenciales clientes, el valor propuesto les pareció sumamente accesible, por estar debajo del valor del mercado. De esta manera, se han definido dos tipos de servicio:

7.1.1.1 *Servicio flat*

Este servicio cubrirá las dos primeras etapas del proceso de adquisición de la propiedad que son (i) la búsqueda y (ii) la elección del financiamiento; este servicio se basará en conseguir la propiedad, recomendar el banco más adecuado en función al beneficio financiero.

7.1.1.2 Servicio premium

Este servicio cubrirá las cinco etapas del proceso de adquisición de la propiedad, que son: (i) búsqueda, (ii) financiamiento, (iii) tasación, (iv) estudio de título e (v) inscripción en registros públicos; en este servicio se acompaña el proceso de principio a fin, salvaguardando no solo las mejores condiciones crediticias y las condiciones adecuadas del predio, sino también dando el soporte legal y técnico para evitar cualquier riesgo para el cliente.

7.1.2 Precio

Para la fijación de precio y teniendo en cuenta que el servicio se encontrará en una etapa de lanzamiento, se utiliza una estrategia de línea de productos donde los servicios de una línea completa serán el flat y Premium. Luego de analizar la demanda y basándonos en la información obtenida del estudio de mercado, y en los resultados de la encuesta realizada a un universo de 200 personas del sector A2 y B1, se ha definido 2 escalas de precio:

7.1.2.1 Servicio flat

Costo único de S/ 1,000, teniendo en cuenta que, según la investigación de mercado, el 90% del público objetivo usarían el servicio; considerando los que definitivamente contratarían el servicio (21%) y los que probablemente lo harían (69%).

7.1.2.2 Servicio premium

Costo equivalente al 1% del valor de venta de la propiedad, considerando una comisión mínima de S/ 3,350 (para un valor mínimo esperado de la propiedad de S/ 300,000). Este porcentaje se basa en los rangos de medición (ver resultados de la investigación de mercado en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) donde la comisión del 1% obtuvo 46% de aprobación, la del 2% obtuvo 50% y el costo de 3% obtuvo un 3% de aprobación.

La competencia más cercana a este servicio son los estudios de abogados, que solo por cita y revisión simple cobran en promedio S/ 1,140 y las corredoras inmobiliarias que establecen como condición mínima el pago del 3% del valor de venta de la propiedad.

7.1.3 Plaza

A través de citas con los clientes potenciales de los NSE A2 y B1, ubicados en Lima moderna, sobre todo en los distritos de La Molina, San Isidro, Surco y Miraflores, en dos canales de atención:

- Visitas de los clientes a la oficina o visitas de los especialistas al cliente (previa coordinación), el radio de acción por el perfil de los clientes será Lima Moderna.
- Digital, a través de página web, redes sociales, interacciones en vivo con el público objetivo.

7.1.4 Promoción

Se usará la estrategia de fijación de precios por descuentos, bonificaciones y segmentada, en los seis primeros meses

- Por lanzamiento, se ofrecerá el servicio *flat* de manera gratuita a un grupo cerrado de clientes potenciales que cumplen con el perfil de público objetivo, dándoles a conocer cuál es su capacidad de endeudamiento y en función a ello, cuáles son las zonas y tipo de propiedad que pueden adquirir.
- Por lanzamiento, en los seis primeros meses, se brindará el servicio *premium* a costo fijo de S/ 1,000, condicionando a los clientes a brindar un mínimo de dos referidos que se encuentren en proceso de compra de un inmueble.
- Anuncio en las páginas especializadas de búsqueda de vivienda, colegios de ingenieros, CAPECO y redes sociales, principalmente Facebook, Twitter e Instagram y principales buscadores web como Google, orientados al público objetivo, es decir hombres y mujeres de 30 a 45 años, profesionales pertenecientes a los NSE A2 y B1.
- La inversión en la campaña de medios digitales será de US\$ 10,000.

7.1.5 Personas

Inicialmente se contará con un Gerente, un Jefe Comercial, y un Asistente como personal fijo. Adicionalmente se tendrán profesionales especializados como abogados, arquitectos e ingenieros, que permitirán tercerizar los servicios *premium*.

La experiencia del Gerente y del Jefe Comercial, debe estar vinculada hacia el sector inmobiliario y/o de construcción.

- Perfil del Gerente: Administrador de Empresas o afines, de preferencia con MBA y con experiencia en el sector Inmobiliario y Financiero mayor a 10 años.
- Capacidades del Gerente: Establecer estrategias tácticas de la organización, manejo de equipos comerciales y experiencia en administración de procesos de atención de servicios.

7.1.6 Procesos

Promesa de servicio de atención en un lapso no mayor a 24 horas, dependiendo del canal en el que se generó el referido.

7.1.7 Evidencia física

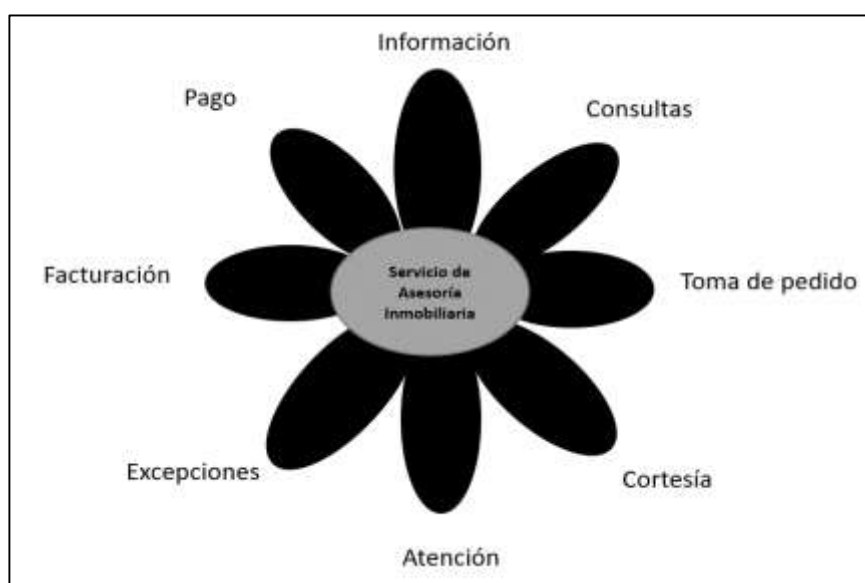
Los entregables tangibles serán:

- Servicio *flat*, informe impreso y digital donde se detalla lo siguiente: resumen de la situación del sector inmobiliario en dicho momento (ventas, costos, áreas y tendencias); recomendaciones de las viviendas a adquirir en función a los ingresos declarados, indicando el área, el costo del inmueble, así como los datos del proyecto; evaluación crediticia en uno o más bancos, con carta de pre aprobación de crédito hipotecario, tasa referencial y plazo estimado según indique el cliente; y explicación de los siguientes pasos a realizar.
- Servicio *premium*, en adición a los entregables del servicio *flat*, este servicio incluye la tasación del inmueble, donde se determina si la propiedad está sub o sobre evaluada; se realiza un informe con recomendaciones al respecto; se realiza el estudio de título; se realiza el ingreso a Registros Públicos; y se asesora con un notario la elaboración de la minuta compraventa del inmueble.

7.2 Flor de servicios

En la Figura VII-1 se presenta la flor de servicios para la asesoría integral inmobiliaria.

Figura VII-1 Flor de servicios para la asesoría inmobiliaria



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

7.2.1 Información

Se dará a conocer, de manera clara y precisa en qué consisten los servicios brindados, cuáles serán las coberturas, quienes serán los encargados de cada caso, cuál será el alcance; además se detallarán desde el inicio los detalles de costos dependiendo del servicio a tomar (*Flat S/ 1,000* y *Premium 1%* del valor de venta). Una vez captado el cliente, el tiempo de atención para realizar la entrevista inicial y definir las necesidades del cliente no será mayor a 24 horas.

7.2.2 Consultas

Se dará un servicio personalizado, con soluciones a la medida, donde el cliente tendrá una comunicación horizontal y directa con los asesores quienes absolverán las dudas e inquietudes presentadas durante todo el proceso en cual será medido a través de llamadas a nuestra cartera de clientes.

7.2.3 Toma de pedido

Se brindará, como oferta de servicio, tiempos específicos de respuesta y atención a los requerimientos, dependiendo del canal por el que se hayan contactado, ya sea medios virtuales o reuniones presenciales con los asesores.

- 1er contacto con el cliente, dentro de las siguientes 24 horas de ser referido.

- Servicio premium, demorará máximo dos semanas, considerando que el expediente del cliente esté completo.

7.2.4 Cortesía

Teniendo en cuenta el público objetivo, se planifica ofrecer instalaciones cómodas, dando facilidades de ubicación, parqueo, servicio de *coffee break*, adicionalmente se planifica que las reuniones sean totalmente personalizadas, para que el cliente ahorre tiempo; y también se ofrecerán visitas en su centro de labores o domicilio.

7.2.5 Atención

Existirá un protocolo de atención y un *check-list* que permitirá identificar las necesidades específicas del cliente, a través de políticas de escucha activa.

7.2.6 Excepciones

La empresa tendrá políticas definidas, pero se podrán manejar excepciones dependiendo de la negociación con el cliente.

7.2.7 Facturación

La facturación se generará antes de la entrevista inicial con el cliente, si usa el servicio *flat* se cobrará el 100%, si usa el servicio *premium* se manejará la política de 50% en la entrevista inicial y 50% al finalizar todo el proceso.

7.2.8 Pago

Se aceptarán todas las modalidades de pago para dar facilidades al cliente, teniendo como opciones pago en efectivo, abono en cuenta bancaria, transferencia bancaria y pago con tarjetas de débito o crédito.

7.3 Acciones tácticas

Las acciones tácticas para el primer año de lanzamiento de la marca y servicio se han planteado en los siguientes frentes:

- Branding, dar a conocer la marca y los servicios al público objetivo, construir una reputación de confianza y credibilidad.

- Convocatoria de base de datos, registrar a personas del público objetivo que les pueda interesar el servicio.
- Red de *stakeholders*, construir red de contactos con principales actores del servicio.

Los canales por emplear son: (i) tradicional, mediante alianza con bancos, constructoras, inmobiliarias y ferias; (ii) digital, a través de redes sociales, WhatsApp y página web; y (iii) recomendaciones, empleando plan de referidos. A continuación, en la Tabla VII.1 se presenta el resumen de las acciones tácticas:

Tabla VII.1 Acciones tácticas del plan de marketing

| Acción táctica | Objetivo | Canal | Público | Descripción | Fecha |
|--|-------------------------|------------------------|-----------------------------|--|--------------|
| Coctel de lanzamiento | Branding | Tradicional | Influenciadores Empresas | Realizar un coctel A1 donde se presentan los servicios. | Mes 3 |
| Entrevista en medios | Branding | Tradicional Digital | General | Entrevista con vocero de la empresa donde explica temas de interés. | Mes 4 |
| Feria VIP | Convocatoria | Tradicional | Interesados | Feria exclusiva, para clientes de la base de datos propia y de los aliados estratégicos. | Mes 6 |
| Show room | Convocatoria | Tradicional | Interesados | <i>Stands</i> en diferentes empresas, clubes, centros comerciales. | Permanente |
| Campaña digital | Convocatoria | Digital | Interesados | Campaña para dar a conocer la marca y los servicios, generando base de datos. | Permanente |
| Alianzas con entidades financieras | Red <i>Stakeholders</i> | Tradicional | Influenciadores | Alianza interinstitucional de beneficio mutuo. | Permanente |
| Alianzas inmobiliarias & constructoras | Red <i>Stakeholders</i> | Tradicional | Influenciadores | Alianza interinstitucional de beneficio mutuo. | Permanente |
| Plan de referidos | Red Stakeholders | Digital | Interesados | Base de datos a partir de las recomendaciones. Con beneficios para el que recomienda y el recomendado. | Permanente |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

7.4 Presupuesto comercial

A continuación, en la Tabla VII.2 se presenta el presupuesto requerido para la implementación del plan comercial del negocio presupuesto.

Tabla VII.2 Presupuesto comercial

| Ítem | Descripción | Costo anual S/ |
|---|---|--------------------------|
| Volantes Publicitarios | Corresponde a la folletería y volantes a ser distribuidos en las ferias, visitas y oficina. Este monto se estima a un costo unitario de S/ 0.10 por 5 millares por año. Proveedor Fox Print EIRL. | 500 |
| <i>Community Manager</i> | Se subcontratará un especialista en manejo de redes que asegurará el rebote de la información, tránsito de clientes y 5 anuncios mensuales en Facebook e Instagram, además de dar prioridad de posición en los motores de búsqueda. Se cotizaron servicios a tiempo parcial por S/ 1,000 al mes. Proveedor: Francisco Morales Cornejo /Community Manager de Marketing digital y Mucho más SAC. | 12,000 |
| Urbania.pe | Plataforma web que ofrece por un costo de S/ 140 mensuales la publicación del anuncio por 30 días en su página web, además de 2 publicaciones impresas, 2 domingos del mes en su suplemento semanal de clasificados URBANIA del diario “El Comercio”. (Fuente: Urbania.pe) | 1,680 |
| Adondevivir.com | Se contratará un servicio de S/ 160 mensual, el cual publicará 2 anuncios por mes, los días domingo. Asegura un éxito del 20% sobre el tránsito del anuncio. Fuente: adondevivir.com | 1,920 |
| Tarjetas de presentación | Se proporcionará un millar de tarjetas de presentación por los 3 puestos fijos de gerente general, supervisor comercial y asistente administrativa a un costo anual de S/ 250. Proveedor Fox Print E.I.R.L. | S/ 250 |
| Alquiler de espacio en feria | Se participará en 2 ferias al año, la primera en abril organizada por el Ministerio de Vivienda, denominada FIP (Feria Inmobiliaria del Perú) y la Feria Urbania, organizada por privados que se realiza en octubre. En éstas participan bancos, constructores, promotoras y demás <i>stakeholders</i> del negocio inmobiliario de Lima, se ofrece el stand básico de 3x2 m con 2.4 m de alto y una estructura básica que consta de un módulo, un escritorio, y conexiones de red, y electricidad a S/ 2,500. Proveedor PG&K Soluciones Publicitarias SAC. | S/ 5,000 |
| Café de lanzamiento | Costo único en el lanzamiento de la empresa. Se hará un <i>showroom</i> con 100 invitados del sector. Este servicio se cotizó con una empresa de catering, por bocaditos dulces y salados, y las bebidas a S/ 10 por invitado. Asimismo, se incluye en este costo el servicio de 3 mozos a un costo global de S/ 300. | 1,300 (por única vez) |
| Implementación de stand y gastos varios | Se consideran gastos de la puesta en marcha del negocio en activaciones sobre todo en la participación en ferias. | 1,000 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

7.5 KPI de gestión comercial

A continuación, se detallan los principales indicadores de evaluación del servicio, que están estructurados en tres temas: (i) efectividad de la inversión, (ii) eficiencia del servicio y (iii) nivel de satisfacción y recomendación.

7.5.1 *Efectividad de la inversión*

Los indicadores se basan en la estrategia de convocatoria de base de datos. Se mide la efectividad del canal: redes sociales, páginas especializadas y ferias, lo que significa medir la base generada sobre la inversión de cada canal.

$$\text{KPI 1} = \frac{\text{base generada por canal}}{\text{inversión de cada canal}}$$

Un segundo indicador, es la conversión en clientes de la base generada. Es decir, medir los clientes sobre la base generada.

$$\text{KPI 2} = \frac{\text{clientes}}{\text{base generada}}$$

Los indicadores permitirán medir la efectividad de inversión en cada canal, para tomar acciones que potencien el canal de mayor efectividad. Los indicadores deben evaluarse al cierre de un determinado periodo de manera conjunta, evaluarlos por separado podría generar mal entendimiento del cono de conversión de clientes.

7.5.2 *Eficiencia del servicio*

Se evalúa la eficiencia del servicio en función al tiempo ofrecido sobre el tiempo real en que se evalúa el servicio. Se espera tener un mínimo de 100% de eficiencia del servicio, lo que representa el cumplimiento de los tiempos ofrecidos.

$$\text{KPI 3} = \frac{\text{t servicio ofrecido}}{\text{t servicio real}}$$

7.5.3 *Nivel de satisfacción y recomendación*

Al terminar el servicio, se evaluará el nivel de satisfacción de este en una escala del 1 al 5 (Likert), y el nivel de recomendación a través del NPS (*Net Promoter Score*).

| | | |
|-------|---|--|
| KPI 4 | = | <u>satisfacción promedio clientes (1-5)</u> escala máxima de satisfacción (5) |
| KPI 5 | = | % <i>Net Promoter Score</i> |

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se describen los procesos de operaciones destinadas a entregarle valor al cliente, desarrollados previamente en el análisis estratégico y en el plan comercial. Primero se definen los objetivos de las operaciones, luego se presenta la cadena de valor y se diseña el proceso del servicio. Asimismo, se revisan el proceso, los puntos críticos y el control de calidad del servicio.

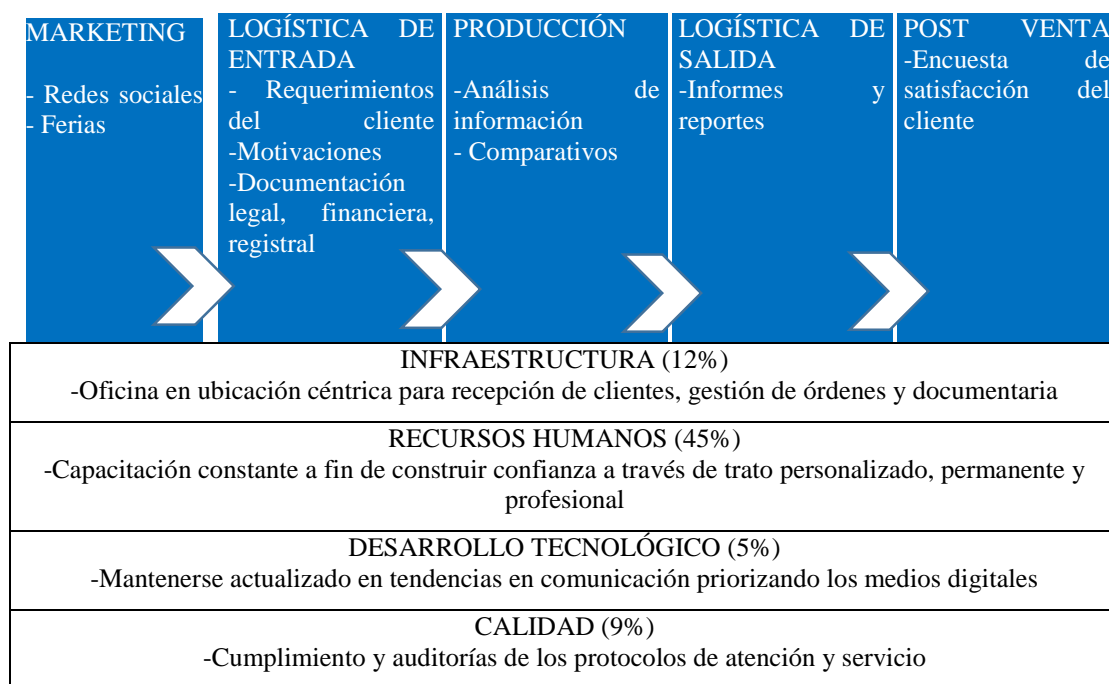
8.1 Objetivo de operaciones

Implementar un servicio de asesoría inmobiliaria para la compra de inmuebles, con el fin de acompañar y aumentar la confianza del cliente durante la adquisición de bien ahorrándole tiempos y costos.

8.2 Cadena de valor

A continuación, en la Figura VIII-1 se presenta la cadena de valor del negocio.

Figura VIII-1 Cadena de valor



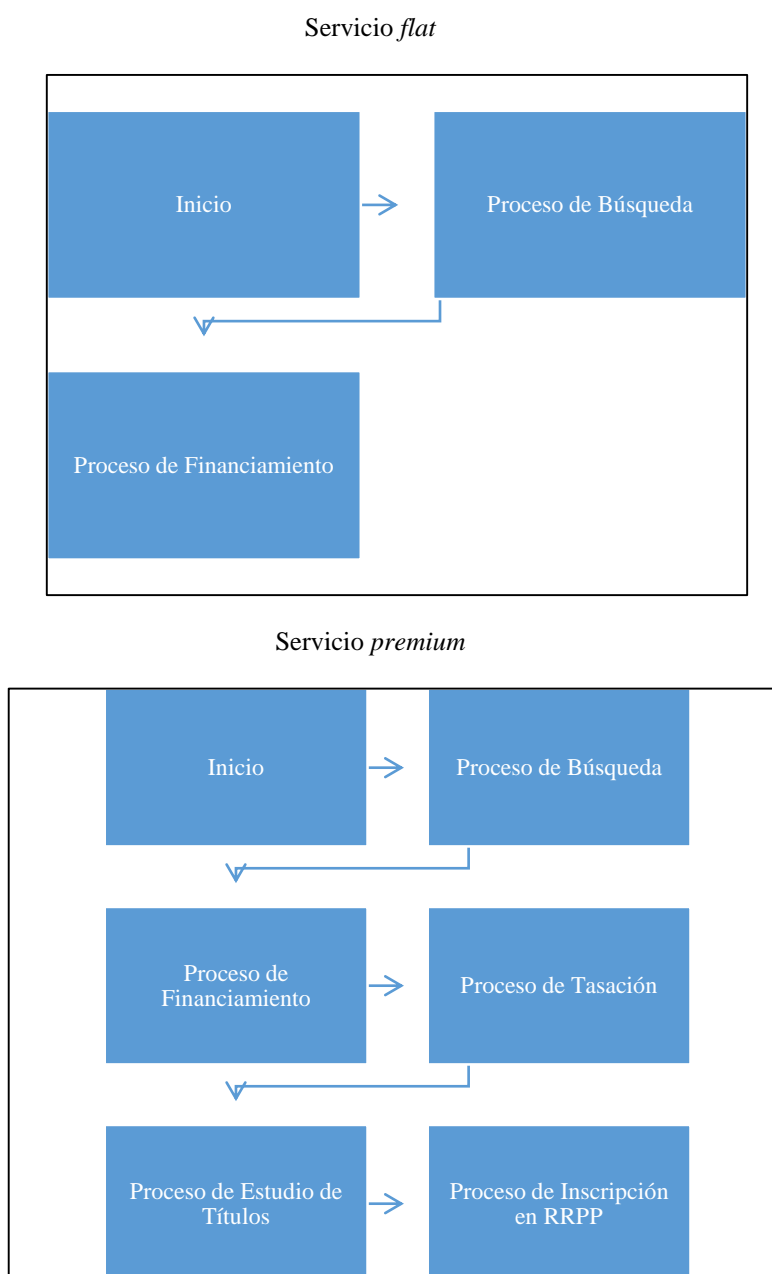
Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

8.3 Análisis de los procesos

8.3.1 Procesos y protocolos de servicio

En la Tabla VIII.1 y Figura VIII-2 se presentan el mapa de procesos de alto nivel y los entregables en cada etapa del servicio, respectivamente.

Figura VIII-2 Mapa de procesos de alto nivel del servicio



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla VIII.1 Entregables al cliente en cada etapa de proceso

| | | SERVICIO | BENEFICIOS | EJEMPLOS |
|-----------------|----------------|---|--|--|
| SERVICIO BÁSICO | BÚSQUEDA | Comparativo detallado de opciones de viviendas acorde a requerimientos. | Ahorro de tiempo, dicho proceso toma mínimo 60 horas, no utilizadas por el cliente promedio con ingresos promedios mínimos de S/ 7 mil que significa un ahorro de S/ 19 mil. | A los criterios <i>standard</i> de búsqueda se adicionan calidad de la construcción, acabados, facilidades de pago del vendedor, listado especializado de corretaje. |
| | | Revisión y asesoría en la negociación de documento de separación. | Ahorro de tiempo, reducción de riesgos de contingencias evitando pagos innecesarios de arras y penalidades por separación de inmuebles. | Evitar sobrecostos en pagos iniciales o retención del monto por causas ajenas al cliente. Que considere un plazo prudente para la evaluación crediticia |
| | | 03 visitas a pilotos con acompañamiento técnico | Respaldo técnico de cara al vendedor y calidad de la selección del inmueble que de manera individual te cobraría S/ 350 soles por visita. es decir, ahorraríamos S/1,050. | Atender consultas técnicas respecto a la vivienda, validar las respuestas del promotor, así como la calidad de los procesos y materiales utilizados |
| | FINANCIAMIENTO | Evaluación e informe comparativo de condiciones crediticias del producto hipotecario: | Ahorro de tiempo y dinero, consiguiendo la mejor tasa de interés. | Por un crédito promedio de S/ 370 mil la diferencia de un punto porcentual por cuota significa un ahorro de S/ 24 mil. |
| | | Asesoría para negociación de condiciones crediticias de producto hipotecario | Ahorro en gastos colaterales como seguro de desgravamen y seguro del bien | Endosando el seguro del bien se ahorra S/ 350 por 240 cuotas, total ahorro S/ 84,000 |

| | | ENTREGABLE / SERVICIO | BENEFICIOS | EJEMPLOS |
|------------------|---|---|--|--|
| SERVICIO PREMIUM | TASACIÓN | Inspección del inmueble o revisión de documentos | Evitar cargas innecesarias | Revisar información detallada del inmueble para estimar su valor de tasación. De S/.350. |
| | | Reporte de tasación del inmueble | Reducción de riesgo de sobre costos y operaciones financieras desestimadas. | Valoración del inmueble de acuerdo con los requerimientos financieros y comerciales que definan el valor asegurable |
| | ESTUDIO DE TÍTULOS Y ASESORÍA LEGAL | Evaluación y asesoría en la negociación de contrato de compraventa con el promotor | Cobertura legal de los acuerdos ofrecidos al cliente. Evitar arras y sobre costos. | Verificación de alcances, plazos y costos estipulados en el contrato, de tal forma de contar con una cobertura legal que evite penalidades pagadas por el cliente. |
| | | Evaluación de ficha partida registral y antecedentes del predio | Garantía legal | Verificación de terreno libre de cargas, litigios judiciales por doble venta de inmueble, un estudio de abogados puede cobrar entre US\$ 250 y US\$ 300. |
| | | Estudio de la licencia municipal que autoriza el proyecto | Garantía legal | Que la licencia cumpla los parámetros establecidos, un estudio de abogados puede cobrar entre US\$ 250 y US\$ 300. |
| | | Evaluación de referencias del promotor o vendedor en INDECOPI, SUNAT y centrales de riesgo | Garantía de conocimiento de los antecedentes del promotor. Evitar estafas y pérdidas de dinero | Se valida la situación del promotor en las principales centrales de riesgo, así como INDECOPI y SUNAT, se verifica el banco que financia y avala el proyecto. |
| | | Evaluación de vigencia de poderes | Garantía legal | Prevención de fraudes o estafas |
| | | Bloqueo de partida registral hasta inscripción de la venta del inmueble | Garantía de compra | Se bloquea la partida registral para garantizar la primera opción de compra al cliente |
| | ACOMPANIAMIENTO TECNICO E INDEPENDIZACION | Revisión de documentos técnicos del inmueble y verificación de cumplimiento de normatividad y especificaciones de calidad requeridos por el cliente | Garantía de proyecto de calidad | Se verifica toda la información técnica (memorias, planos) y se asegura que estén aprobados y que cumplan con los requerimientos del cliente. |
| | | 02 acompañamientos técnicos al inmueble durante la construcción o negociación de precio | Garantía de calidad | Se verifica que lo contractual se cumpla en la ejecución de la construcción, así como las buenas prácticas constructivas y exigidas por la ley |
| | | Acompañamiento en la recepción del inmueble | Respaldo técnico | Se acompaña al cliente a la recepción del inmueble |
| | | Verificación de cumplimiento de condiciones técnicas del inmueble al momento de la entrega | Aseguramiento de la calidad | Con la información contractual y anexos técnicos se verifica el cumplimiento de lo ofrecido en la recepción del inmueble. |
| | | Acta de observaciones de ser el caso y validación de su levantamiento | Aseguramiento de calidad | Se verifica que queden registradas las imperfecciones u omisiones en la entrega del bien y que estas se levanten |
| | | Verificación de inscripción de compraventa del inmueble libre de cualquier carga | Garantía legal | Se evita que el terreno matriz del proyecto siga con alguna carga o hipoteca por ejemplo |

| | | ENTREGABLE / SERVICIO | BENEFICIOS | EJEMPLOS |
|------------------|--|---|--|---|
| SERVICIO PREMIUM | TASACIÓN | Inspección del inmueble o revisión de documentos | Evitar cargas innecesarias | Revisar información detallada del inmueble para estimar su valor de tasación. De S/.350 |
| | | Reporte de tasación del inmueble | Reducción de riesgo de sobre costos y operaciones financieras desestimadas. | Valoración del inmueble de acuerdo con los requerimientos financieros y comerciales que definan el valor asegurable |
| | ESTUDIO DE TÍTULOS Y ASESORÍA LEGAL | Evaluación y asesoría en la negociación de contrato de compraventa con el promotor | Cobertura legal de los acuerdos ofrecidos al cliente. Evitar arras y sobre costos. | Verificación de alcances, plazos y costos estipulados en el contrato, de tal forma de contar con una cobertura legal que evite penalidades pagadas por el cliente |
| | | Evaluación de ficha partida registral y antecedentes del predio | Garantía legal | Verificación de terreno libre de cargas, litigios judiciales por doble venta de inmueble, un estudio de abogados puede cobrar entre US\$ 250 y US\$ 300. |
| | | Estudio de la licencia municipal que autoriza el proyecto | Garantía legal | Que la licencia cumpla los parámetros establecidos, un estudio de abogados puede cobrar entre US\$ 250 y US\$ 300. |
| | | Evaluación de referencias del promotor o vendedor en INDECOPI, SUNAT y centrales de riesgo | Garantía de conocimiento de los antecedentes del promotor. Evitar estafas y pérdidas de dinero | Se valida la situación del promotor en las principales centrales de riesgo, así como INDECOPI y SUNAT, se verifica el banco que financia y avala el proyecto. |
| | | Evaluación de vigencia de poderes | Garantía legal | Prevención de fraudes o estafas |
| | | Bloqueo de partida registral hasta inscripción de la venta del inmueble | Garantía de compra | Se bloquea la partida registral para garantizar la primera opción de compra al cliente |
| | ACOMPANAMIENTO TECNICO E INDEPENDIZACION | Revisión de documentos técnicos del inmueble y verificación de cumplimiento de normatividad y especificaciones de calidad requeridos por el cliente | Garantía de proyecto de calidad | Se verifica toda la información técnica (memorias, planos) y se asegura que estén aprobados y que cumplan con los requerimientos del cliente. |
| | | 02 acompañamientos técnicos al inmueble durante la construcción o negociación de precio | Garantía de calidad | Se verifica que lo contractual se cumpla en la ejecución de la construcción, así como las buenas prácticas constructivas y exigidas por la ley |
| | | Acompañamiento en la recepción del inmueble | Respaldo técnico | Se acompaña al cliente a la recepción del inmueble |
| | | Verificación de cumplimiento de condiciones técnicas del inmueble al momento de la entrega | Aseguramiento de la calidad | Con la información contractual y anexos técnicos se verifica el cumplimiento de lo ofrecido en la recepción del inmueble. |
| | | Acta de observaciones de ser el caso y validación de su levantamiento | Aseguramiento de calidad | Se verifica que queden registradas las imperfecciones u omisiones en la entrega del bien y que estas se levanten |
| | | Verificación de inscripción de compraventa del inmueble libre de cualquier carga | Garantía legal | Se evita que el terreno matriz del proyecto siga con alguna carga o hipoteca por ejemplo |

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.3.1.1 *Proceso de búsqueda*

Proceso que abarca todo lo referido a la búsqueda de la vivienda que cumpla con las expectativas del comprador. Según los expertos (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), el segmento medio alto cuenta es más exigente con el producto final, por tanto, estará muy enfocado en la calidad del producto en cuanto a durabilidad y estética de los acabados. Asimismo, es un público que tiene menores brechas de información, entonces sabrá utilizar las fuentes de búsqueda que tenga a la mano para tener las opciones entre las cuales elegir, sin embargo, al ser personas que trabajan cuentan con tiempo reducido para visitar las opciones que tienen espacios físicos como casetas o ferias para ofrecer el producto, a fin de comparar las opciones cualitativa y cuantitativamente.

Para iniciar este proceso el cliente reserva una cita, habiéndose contactado previamente a través de los medios digitales o vía telefónica, y posteriormente se acude al lugar convenido con el interesado. Se explica al cliente los tipos de servicios ofrecidos (*Flat* y *Premium*) y una vez que el cliente acepta las condiciones del servicio, firma el contrato y paga el adelanto, enseguida se inicia el proceso de búsqueda.

En este proceso se recopilan todos los requerimientos del cliente en cuanto al producto, se describen puntos clave como cuál es el motivo, precio estimado, ubicación o zonas deseadas, cantidad de ambientes, metraje y tipo de acabados (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). El objetivo es entender de forma integral los motivos y expectativas del cliente y establecer las mejores opciones que se adapten a sus necesidades.

Luego se procede a efectuar el proceso de búsqueda a través de las cuatro fuentes de información que son webs especializadas, corredores inmobiliarios, casetas de ventas y las ferias inmobiliarias. Se tomarán las opciones que se encuentren en un periodo de hasta 25 días posteriores a la firma del contrato de servicio. Con esta información y considerando los requerimientos del cliente se procede a efectuar la primera revisión del reporte comparativo (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Con la finalidad de enfocarse en la seguridad y confiabilidad del servicio, que es uno de los atributos del mismo, en este reporte comparativo se detallan parámetros como si el proyecto se encuentra financiado por un banco, cuántos proyectos financiados a

ejecutado la empresa y con qué entidades financieras, experiencia de la empresa, nivel de avance y conclusiones de información que se haya podido obtener por parte del promotor del proyecto en cuanto a procesos constructivos, elementos diferenciadores del proyecto y profesionales involucrados.

El proceso de búsqueda concluye una vez que el cliente ha efectuado las visitas a los proyectos que mejor se ajustan a sus expectativas y necesidades y hasta que efectúe el pago de la separación.

8.3.1.2 *Proceso de financiamiento*

En este proceso se busca la mejor opción financiera para el cliente en función a sus flujos de ingresos. Primero el cliente será evaluado por la entidad financiera que financia el proyecto para que éste pueda presentar una propuesta, una vez culminada la evaluación y que el cliente reciba una respuesta del banco.

En caso la respuesta sea positiva, el cliente podrá buscar otras opciones en otros bancos que igualen o mejoren esta propuesta quienes a su vez tendrán que emitir una carta fianza al banco financiador del proyecto, la cual tendrá un costo que se buscará sea asumido por el promotor inmobiliario. Si la respuesta es negativa, es decir, al cliente se le rechace el financiamiento bancario, se pueden buscar opciones crediticias como productos ahorro casa que ofrecen las distintas entidades para personas que tengan complicaciones para sustentar sus ingresos. En caso sea bien terminado, el cliente escogerá la entidad financiera que ofrezca la mejor propuesta crediticia.

Dentro de este proceso se abre la oportunidad para mejorar las condiciones que ofrece el sector bancario en cuanto a negociar contratos de créditos hipotecarios, tasas, comisiones y seguros que le pueden representar un ahorro significativo de costos al cliente en el corto, mediano y largo plazo dada la naturaleza de los créditos hipotecarios que normalmente se activan una vez que se efectúa el desembolso al promotor inmobiliario y hasta que se cumpla el plazo establecido de pagos pactado en el momento de la obtención del financiamiento que puede ser de hasta 30 años según la entidad financiera.

En este proceso se presenta al cliente el reporte comparativo de opciones de financiamiento donde figuran las principales entidades financieras y las condiciones que ofrecen al cliente (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). Este primer reporte se revisa con el cliente para evaluar su interés y las mejores opciones que se ajusten a su situación financiera, así como se determina con qué entidades financieras se debe de volver a conversar o negociar para mejorar las condiciones y cerrar el acuerdo. Este proceso culmina con la firma del contrato de crédito hipotecario con el banco y se traslapa con el proceso de tasación y estudio de títulos que se describe a continuación.

8.3.1.3 *Proceso de tasación*

Este proceso es un respaldo al proceso de financiamiento y busca que con información provista por el promotor o vendedor del inmueble referente a la vivienda se puede determinar el precio de tasación que respalda la operación crediticia de tal forma de que esta no esté subvaluada o sobrevaluada y que el uso del inmueble corresponda a vivienda. De esta forma se garantiza la eliminación de cualquier contingencia relativa a este proceso que pueda afectar el proceso de financiamiento.

En este proceso se solicitará al promotor o vendedor del inmueble información del inmueble y de ser necesario una visita de tal forma de hacer estimación de la tasación del inmueble (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). Esta información acompañará el reporte comparativo del proceso de financiamiento.

8.3.1.4 *Proceso de estudio de títulos y asesoría legal*

Este proceso busca verificar que el predio donde se ubica la vivienda no tenga ninguna carga como hipotecas, juicios, dobles ventas, moras o penalidades por tributos vencidos al momento de la transferencia del inmueble. Se busca garantizar que la propiedad esté totalmente saneada.

Se solicitan al promotor o vendedor del inmueble las fichas registrales de la unidad o el terreno matriz para con este código obtener toda la información necesaria en los Registros Públicos de tal forma de efectuar la verificación: PU, HR, copia literal, copia del testimonio emitido por una notaría, documentos de identidad del vendedor que puede ser una persona natural o jurídica, copias literales de poderes, entre otros. La cantidad de

estos documentos dependerá si es un bien terminado o futuro. En caso el inmueble sea bien futuro y haya sido adquirido a través de un proyecto financiado por un banco la entidad financiera se encarga de efectuar la verificación de la documentación previamente a la firma de los documentos del crédito hipotecario. En este proceso además se asesora en la negociación del contrato compraventa con el promotor inmobiliario.

La conclusión de esta verificación estará en el reporte comparativo del proceso de financiamiento (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

8.3.1.5. Proceso de acompañamiento técnico e independización

En este proceso se hace un acompañamiento técnico al inmueble o proyecto y se revisa toda la documentación técnica del mismo a fin de hacer la verificación del cumplimiento de las normas y requerimientos del cliente.

Así mismo, se contempla acudir a la recepción del inmueble para verificar que todas las condiciones pactadas y definidas en los procesos descritos anteriormente, es decir, en el contrato de compraventa del inmueble y sus anexos, así como la folletería y publicidad del proyecto recibidas al momento de adquirir el bien, se hayan cumplido tanto en la propiedad como en las áreas comunes ofrecidas en caso se trate de un condominio.

En este proceso se coordina con el cliente el día en que se acordó con el promotor o vendedor del inmueble la fecha de la recepción del bien y se lo acompaña. En el acta de recepción del inmueble se anotan las observaciones que se hayan encontrado para que procedan a levantarse por el vendedor inmobiliario en un plazo razonable. Una vez que éstas se hayan levantado se procederá a la firma del acta de recepción.

En caso el promotor entregue un manual de uso de la vivienda se puede explicar al cliente el correcto uso y aplicación de este, en caso no se haya efectuado de esta forma se entregará un manual del correcto uso de las instalaciones y mantenimiento de una vivienda similar al mostrado en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Seguidamente se procede a verificar que la documentación firmada y entregada se encuentre inscrita en los registros públicos. En caso sea un bien futuro, normalmente después de la entrega, los promotores inmobiliarios pueden demorar hasta seis (06) meses o lo que indique el contrato hasta que la independización del inmueble se haya efectuado

en los registros públicos a nombre del nuevo propietario. Posterior a esto se inscribe la hipoteca a favor del banco que en este caso financió el crédito hipotecario. Los documentos registrales en este caso deben estar libres de cualquier carga previa a la independización. Si fuera un bien terminado, se deberá esperar hasta que la transferencia de la propiedad se encuentre a nombre del cliente, este proceso puede demorar hasta treinta (30) días en la gestión que efectúa la notaria utilizada con los Registros Públicos. Una vez culminada la inscripción del inmueble a nombre del cliente en cualquiera de los casos se verificarán los documentos registrales definitivos

Al finalizar este proceso se efectúa un informe de cierre, donde se acompañan todos los reportes y documentos sustentatorios así como la factura final por el cobro del servicio.

8.3.2 *Procesos críticos que soportan el servicio*

8.3.2.1 *Procesos de marketing y ventas*

En este proceso se conjugan los esfuerzos de marketing y ventas dado que se busca que la propuesta sea conocida por el mercado potencial a través de la participación en ferias, presencia en redes sociales y referidos, estos últimos principalmente por clientes satisfechos. Una vez obtenido el interés del cliente se busca generar una visita o invitarlo a las oficinas para presentarle detalladamente la propuesta de valor y cerrar la venta.

8.3.2.2 *Proceso de calidad*

Cada etapa del proceso de cara al cliente contará con protocolos de servicio, que con un formato tipo *check-list* se verificará el cumplimiento de cada proceso y requerimientos de los clientes externos e internos a fin de que el proceso fluya con un mínimo de contingencias dada la cantidad de información que se manejará. Al final del servicio y luego del informe de cierre se enviará al cliente una encuesta de satisfacción de tal forma de obtener *feedback* y evaluar las oportunidades de mejora.

8.3.2.3 *Proceso de administración de datos*

En este proceso se deben mantener actualizadas las bases de datos de clientes potenciales, inmuebles y proyectos. La información se obtendrá de las redes sociales,

plataformas tipo Adondevivir y Urbania de tal forma de generar nuevos clientes, nuevos contratos con clientes atendidos y clientes recuperados que por alguna circunstancia ajena al servicio desestimaron la compraventa en un principio.

Asimismo, la información recabada vía web servirá para mantener actualizada la base de datos de inmuebles, la que tendrá filtros de categoría tipo precio, área, acabados y ubicación, con la finalidad de agilizar el proceso de búsqueda.

Diariamente se verificarán los reportes del diario “El Peruano” y de los principales foros inmobiliarios del medio con el objetivo de mantener actualizadas la base legal en la que se ampara el proceso de compraventa en el sector.

8.3.3 Infraestructura y equipamiento requeridos

8.3.3.1 Ubicación de las oficinas

El local para las oficinas se ubica en el distrito de Lince y fue seleccionado en función del costo por metro cuadrado y la disponibilidad de oficinas en costo y tamaño requerido; tal como se observa en la Tabla VIII.2 este distrito presenta el cuarto costo más bajo (US\$ 14.85) luego de La Victoria, Magdalena y San Miguel.

Tabla VIII.2 Precios alquiler oficinas mercado *subprime*

| Precios mercado <i>subprime</i> US\$ por m² | | |
|---|-------|-------|
| Renta edificios B+ y B. Precios promedio de lista por submercado y tipo de edificio | B+ | B |
| Sanhattan | 16.63 | 16.75 |
| San Isidro Golf | 17.55 | 16.57 |
| Miraflores | 15.46 | 15.89 |
| San Borja | 15.10 | 16.25 |
| Chacarilla | 16.04 | 16.72 |
| Magdalena | 14.93 | 14.50 |
| San Miguel | 14.00 | |
| Nueva Este | 16.16 | 16.04 |
| Lince | | 14.85 |
| La Victoria | | 13.65 |

Fuente: Colliers International 2017. Elaboración: Autores de la tesis.

La oficina se ubica en una zona céntrica de Lima (Figura VIII-3) y limita con los principales distritos que se espera atender como San Isidro y Jesús María y se encuentra a 10 minutos de distritos como Miraflores, Magdalena y San Borja. Esto facilita un menor tiempo de atención luego del contacto del cliente, así como menores costos de transporte. Permitiendo también que el cliente ahorre tiempo en caso desee ser atendidos en la oficina.

Figura VIII-3 Ubicación geográfica de la oficina



Fuente y elaboración: Urbania.pe / Googlemaps.

8.3.3.2 Diseño de la oficina

La oficina que se ubica en la urbanización Risso en el distrito de Lince tiene un área de 30 m², está en un segundo piso, con vista a la calle y cuenta con dos ambientes y un baño. Es un predio de uso comercial y está diseñado para consultoría y servicios. El precio de alquiler mensual es de US\$ 290 por un contrato mínimo de un año, tal como se muestra en la Tabla VIII.3.

Tabla VIII.3 Condiciones de alquiler de la oficina

| | |
|-----------------|----------------------|
| Precio Alquiler | \$ 290 USD |
| Tipo | Oficinas |
| Baños | 1 |
| Área Total | 30.00 m ² |
| Ubicación | Lince – Lima |
| Urbanización | Risso |

| | |
|------------|----------------------|
| Referencia | Alt. 25 Av. Arequipa |
|------------|----------------------|

Fuente: Urbania.pe; Elaboración: Autores de la tesis.

8.3.3.3 Equipamiento requerido

A continuación, en la Tabla VIII.4 se muestra el equipamiento requerido para brindar los servicios de asesoría inmobiliaria.

Tabla VIII.4 Equipamiento para oficina alquilada

| | Equipamiento |
|--|-----------------------|
| Servicio de asesoría integral inmobiliaria | 01 bebedero |
| | 01 cámara web |
| | 05 laptops |
| | 02 archiveros |
| | 05 puestos de trabajo |
| | 05 anexos tipo IP |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

La movilidad de los profesionales que trabajen en la oficina se efectuará utilizando servicios de taxi como Cabify o Taxibeat y servicios públicos eficientes tales como Metropolitano y Línea Azul.

8.4 Política de calidad

“Ser un equipo de profesionales comprometidos a brindarle tranquilidad y confianza en la inversión de su vida, haciendo de este proceso una experiencia diseñada para sus necesidades y disponibilidad”.

CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El presente plan muestra las consideraciones necesarias para seleccionar al personal con el cual se brindará el servicio. Se definen el perfil, las funciones de cada miembro del equipo y el rol que desarrolla en el proceso del servicio. Se consideran perfiles tanto internos como externos, a fin de asegurar la calidad del servicio.

9.1 Descripción de Cargos

9.1.1 Gerente General

9.1.1.1 Objetivo del Cargo

Responsable de plantear el plan estratégico y económico de la empresa, establecer los objetivos y lineamientos a corto y largo plazo, buscando la sostenibilidad del negocio, además de ser el representante legal de la empresa ante cualquier acto jurídico, financiero, comercial o cualquier evento similar.

9.1.1.2 Principales funciones:

- Vender y promover el servicio, captar nuevos clientes
- Establecer políticas de control en todas las áreas
- Realizar el control financiero y presupuestario
- Controlar del personal
- Confeccionar programas estratégicos de difusión y crecimiento
- Establecer las políticas y lineamientos del servicio
- Determinar protocolos de atención• Desarrollar canales de comunicación interna•
Establecer plan de MKT
- Desarrollar sinergias con stakeholders.

9.1.1.3 Perfil:

MBA con formación en Ingeniería Industrial, Ingeniería civil, Arquitectura o Marketing con experiencia comercial relacionada al rubro inmobiliario con foco en el servicio. Dominio de estrategias y técnicas de venta, manejo de habilidades de comunicación y negociación, experiencia en liderar grupos y gestión de personal.

9.1.2 *Supervisor Comercial*

9.1.2.1 *Objetivo del cargo*

Poner en marcha planes y estrategias comerciales cuya finalidad es aumentar la rentabilidad del negocio

9.1.2.2 *Principales funciones:*

- Seguimiento e impulso en el incremento de ventas
- Desarrollar habilidades en técnicas de venta del personal a cargo
- Crear campañas para impulsar objetivos comerciales
- Coordinar con el gerente general objetivos comerciales a corto, mediano y largo plazo.

9.1.2.3 *Perfil:*

Administrador, especialista en MKT con mediana experiencia en empresas de servicio orientadas a la venta de intangibles basados en asesoría,

9.1.3 *Asistente Administrativa y Comercial*

9.1.3.1 *Objetivo del Cargo*

Dar soporte y asistencia administrativa, documentaria y personal al supervisor comercial y gerente general

9.1.3.2 *Principales funciones:*

- Encargada de toda la gestión administrativa
- Tramite documentario control de citas y servicios de la empresa.
- Control de ingresos y egresos

9.1.3.3 *Perfil:*

Personal, técnico o universitario con conocimientos en administración, y sistemas dominio del Office además de conocimiento de tramite documentaria en registros públicos

9.2 Sistema de Remuneraciones

Las remuneraciones serán fijas al inicio basadas en políticas y leyes vigentes para el personal fijo, respetando todos los beneficios sociales, con proyección a crear un esquema de ingresos variables por cumplimiento de objetivos a partir del segundo año, en el caso de servicios tercerizados, se trabajará con contratos de locación de servicios y pagos bajo el sistema de cuarta categoría, respetando el pago del impuesto a la renta conforme leyes vigentes. Los costos estimados de remuneraciones se presentan a continuación en la Tabla IX.1

Tabla IX.1 Remuneraciones de personal fijo

| Puesto | Empleados | Sueldo Bruto |
|--------------------------------|-----------|--------------|
| Gerente General | 1 | S/ 4,385 |
| Jefe Comercial | 1 | S/ 3,085 |
| Coordinadora de Administración | 1 | S/ 2,085 |
| Total | 3 | S/ 9,555 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

9.3 Proceso de selección de Personal

El factor humano es fundamental en esta empresa de servicio, donde la clave es buscar confianza, dicho atributo cobra mayor importancia pues, como se ha detallado en capítulos anteriores, se ofrece un servicio cuyo valor agregado será la asesoría personalizada.

Por lo cual el personal a seleccionar, además de tener formación académica y conocimiento, debe ser empático, con facilidad de palabra y capacidad de interacción personal a todo nivel.

El éxito del negocio recae sobre el supervisor comercial, que será el encargado de elaborar y poner en marcha las estrategias que permitan captar clientes nuevos, claro está que lo hará con el soporte de la asistente administrativa y comercial, respetando los lineamientos, objetivos, y valores de la empresa supervisados por el gerente general.

Todos los puestos serán *from office*. En la etapa inicial y por tratarse de una empresa de poco personal, la selección será delegada al gerente general quien a su vez será elegido

por los accionistas, éste será un especialista dentro del rubro; solo se tercerizaría la evaluación psicotécnica.

9.3.1 Competencias

- Alto nivel de negociación
- Trabajo bajo presión con orientación a los resultados
- Trabajo en equipo
- Capacidad de resolución de conflictos

9.3.2 Valores

- Ética
- Responsabilidad.
- Veracidad.
- Proactividad.

9.4 Modalidades de contrato

Solo se ha estipulado generar contratos de trabajo para los 3 puesto fijos en la planilla de la empresa, los servicios externos o tercerizado se manejarán bajo la modalidad de contratos de locación de servicios. Las características de los contratos de trabajo por puesto se describen a continuación.

9.4.1 Gerente General

Contrato a tiempo indefinido, bajo la modalidad de cargo de confianza, con 14 sueldos al año, en planilla con beneficios de ley, CTS, sujeto a aporte de la AFP, la remuneración se pagará el último día del mes en una cuenta sueldo bancarizada.

9.4.2 Supervisor Comercial

Contrato renovable de manera semestral en función al cumplimiento de objetivos comerciales, hasta cumplir los 3 años luego pasará a tiempo indefinido; con 14 sueldos al año, en planilla con beneficios de ley, CTS, sujeto a aporte de la AFP, la remuneración se pagará el último día del mes en una cuenta sueldo bancarizada.

9.4.3 Asistente Administrativa y Comercial

Contrato renovable el primer año y luego pasará a tiempo indefinido con todos los benéficos de ley; con 14 sueldos al año, en planilla con beneficios de ley, CTS, sujeto a aporte de la AFP, la remuneración se pagará el último día del mes en una cuenta sueldo bancarizada.

9.5 Horarios de trabajo

De lunes a viernes de 10.00 am a 7.00 pm y sábados de 9.00 am a 1.00 pm.

9.6 Servicios Externos

9.6.1 Ingeniero Civil

Ingeniero colegiado con mínimo 3 años de experiencia en construcción y/o desarrollo inmobiliario. Conocimiento de costos y presupuestos, así como gestión comercial. Se encargará de dar soporte técnico en cuanto al informe de los inmuebles, refiriendo al aspecto estructural, constructivo y en detalle en acabados.

9.6.2 Abogado

Abogado colegiado con mínimo 3 años de experiencia en compraventa de inmuebles. Conocimiento de las principales leyes del mercado para el sector inmobiliario. Brindará soporte legal en las distintas etapas del proceso.

9.6.3 Vendedores

Profesionales especializados en la asesoría de servicios inmobiliarios. Conocimiento de técnicas de venta de intangibles. El rol se enfatizará e en la participación de la empresa en ferias y showrooms inmobiliarios.

CAPÍTULO X. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

En este capítulo se presenta la evaluación económica general sobre la propuesta del servicio y su viabilidad de desarrollo. Se elaboraron dos flujos de caja, uno mensual y otro anual, ambos hasta el año cinco. El flujo de caja mensual se realizó para obtener una buena estimación del capital de trabajo, observando el comportamiento de la empresa en los primeros meses desde la puesta en marcha, que es la etapa en la que se podría obtener un mayor déficit por la búsqueda de clientes.

10.1 Consideraciones relacionadas al flujo financiero.

Sobre la base de la investigación del mercado se han tomado en cuenta algunas consideraciones para el cálculo del flujo financiero, la que están clasificadas por demanda, costos variables y ventas.

10.1.1 Consideraciones generales

- El plan de negocio previó la realización de 2 servicios, pero para fines del cálculo financiero se ha modelado un único servicio, en este caso, el Servicio Premium, por ser el de mayor aceptación según el estudio de mercado de manera conservadora.
- El periodo de evaluación es de 5 años.
- La inversión de todo el proyecto se realizará con capital propio.
- El costo de oportunidad del capital propio de los socios será de 30% anual.
- Se utiliza una tasa de impuesto a la renta del 29.5% para el año 2019 y en adelante.
- De ser necesario se utilizará tipo de cambio referencial de 3.345 o se usará de referencia el tipo cambio de la Superintendencia de Banca y Seguros.
- Se considera un periodo inicial de estacionalidad, en el primer trimestre de operación.
- De ser necesario, se utilizará una tasa de inflación de 2.5% como proyección del BCRP. (ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.).

10.1.2 Consideraciones relacionadas con la demanda.

En el análisis del mercado se determinaron algunas variables importantes sobre la demanda, las que se detallan a continuación en la tabla.

Tabla X.1 Datos relacionados con la demanda

| MERCADO POTENCIAL | Porcentaje | N° Hogares Adquiridos |
|---|-------------------|------------------------------|
| Demanda Efectiva (BBVA 2016) | 100.0% | 11,118 |
| Ventas de Departamentos entre S/ 370 mil a S/ 590 mil. (NSE B) | 19.0% | 2,112 |
| Ventas de Departamentos mayores a S/ 590 mil. (NSE A1 0.8%, A2 4.2%) | 11.8% | 1,307 |
| MERCADO EFECTIVO | | |
| Parte de personas con intención de compra con conocimiento del precio del bien y dispuestos a pagar por el servicio (Estudio de mercado), definido como Servicio Premium. | 26.0% | 889 |
| DEMANDA POTENCIAL DE COMPRADORES DEL SERVICIO | | 889 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis, el cálculo se encuentra en el anexo

10.1.3 Consideraciones relacionadas a los costos variables

Los costos variables de la propuesta estarán ajustados según la índice inflación, por el tipo de modelo de negocio se cuenta con costos fijos comunes. La mayoría de los costos variables dependerán del volumen de venta, por ejemplo: gastos notariales, abogados, inspecciones de vivienda y reportes. Además, se considera en el proyecto el efecto de la inflación sobre los costos en los periodos de cada año, según el BCRP y sus proyecciones de inflación, estos en promedio se deben mantener a una tasa del 2.5%, la cual se considera como incremento sobre los costos, además para la sensibilización se considerará la variación no prevista en los costos durante los 5 años del proyecto.

10.1.4 Consideraciones relacionadas con la venta

Sobre la base de los análisis del comportamiento del público con respecto al producto en el estudio de mercado se consideran de dos supuestos: (i) captación de clientes que están seguros de que realizarán la compra pero que necesitan asesoría y (ii) captación de clientes que aún no realizarán la compra y necesitan la asesoría para tomar una futura decisión. En adelante se denominarán clientes de nivel de “Servicio Premium” y clientes de “Servicio Básico”. Para el caso de este estudio se considera solo el “Servicio Premium”.

El primer año se espera captar el 12% de la demanda potencial (Tabla X.1) y paulatinamente llegar a un 16% de captación de mercado. Respecto a las ventas para los primeros meses del primer año, se asume que el negocio estará en un proceso de crecimiento y para los siguientes años, se considera la tasa de crecimiento del sector inmobiliario de los últimos años en base los históricos presentados por los bancos, proyectándose un 11% de crecimiento anual, tal como se muestra en la Tabla X.2.

Tabla X.2 Proyección captación de mercado en 5 años

| Año | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------|------|------|------|------|------|
| Servicio Premium | 107 | 117 | 125 | 135 | 143 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

También se considera el horario de atención de oficina y/o según requerimiento de los clientes, tratando de balancear los días de operación según la capacidad instalada inicial.

Tabla X.3 Distribución de citas diarias

| | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |
|---------------------------------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|
| Distribución de visitas por día | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 0% | 0% |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Del mismo modo en la investigación de mercado se obtuvo como resultado que 26% de clientes estaría dispuesto a pagar por el Servicio Premium el valor del 1% del inmueble, para el caso de lograr la adquisición del bien. En la Tabla X.4 se presentan los precios para los servicios de asesoría *premium*.

Tabla X.4 Precios del servicio premium

| Años 1 al 5 | Precio sin IGV | Precio con IGV |
|------------------|----------------|----------------|
| Servicio Premium | S/ 2,839.0 | S/ 3,350.0 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Para la distribución de las ventas en los dos tipos de servicio se están considerando los resultados de las encuestas donde se evaluó el porcentaje a pagar por el servicio premium con relación al valor de la vivienda, siendo que el 50% pagaría el 2% del valor de la vivienda, el 46% pagaría un 1% y el 4% pagaría el 3% del valor de la vivienda. Tomando en cuenta los datos obtenidos, se concluye que existe una posibilidad en el

mercado de iniciar un servicio básico de asesoría inmobiliaria, que permita generar volumen de ventas y migraciones a los sectores *premium*.

Con respecto a las consideraciones de ventas para los primeros meses del primer año, se asume que el negocio estará en un proceso de crecimiento y para los siguientes años, se considera la tasa de crecimiento del sector inmobiliario de los últimos años en base los históricos presentados por los bancos, proyectándose un 6% de crecimiento anual.

10.2 Proyección de ventas

La proyección de ventas, presentada en la Tabla X.5, se ha estimado considerando los resultados de la investigación de mercado y los supuestos indicados anteriormente.

Tabla X.5 Estimación de la venta anual

| Año | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Servicio Premium | 107 | 117 | 125 | 135 | 143 |
| Venta Premium | S/ 2,839 | S/ 2,839 | S/ 2,839 | S/ 2,839 | S/ 2,839 |

| | | | | | |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Total ingresos | S/ 303,771 | S/ 332,161 | S/ 354,873 | S/ 383,236 | S/ 405,975 |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Tal como se muestra en la Tabla X.6, para el cálculo de las ventas en un mes del escenario esperado se toman como referencia 20 días laborables, ya que los días sábado y domingo no hay atención.

Tabla X.6 Estimación de cantidades de servicio mensual

| | Servicio Premium | Total Soles |
|--------------|-------------------------|--------------------|
| Ene | 1 | S/2,839 |
| Feb | 1 | S/8,517 |
| Mar | 2 | S/14,195 |
| Abr | 3 | S/17,034 |
| May | 3 | S/17,034 |
| Jun | 5 | S/17,034 |
| Jul | 7 | S/19,873 |
| Ago | 8 | S/31,229 |
| Set | 10 | S/34,068 |
| Oct | 15 | S/36,907 |
| Nov | 21 | S/45,424 |
| Dic | 27 | S/59,619 |
| Total | 103 | S/303,771 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

10.3Proyección de costo de ventas

Sobre la base de la proyección de ventas realizada, se han calculado los costos de ventas de los servicios de asesoría, estos costos están divididos de acuerdo con su origen.

10.3.1 Proyección de costos de mano de obra directa

En la Tabla X.7 se muestran todos los costos de mano de obra directa asociados al negocio.

Tabla X.7 Proyección de costos de mano de obra directa

| Puesto | Empleados | Sueldo Bruto | Sueldo Neto | LEYES SOCIALES | | PROVISIONES | | | | COSTOS Y GASTOS VARIOS | | | COSTO TOTAL POR PUESTO DE TRABAJO |
|--------------------------------|-----------|--------------|-------------|----------------|-------|-------------|-----------------|------------|---------|------------------------|-------|---------|-----------------------------------|
| | | | | Essalud | TOTAL | CTS | Gratificaciones | Vacaciones | Totales | Uniformes | SCTR | Totales | |
| | | | | 9% | | | | | | | 1.53% | | |
| Gerente General | 1 | 4,385 | 3,448 | 395 | 395 | 426 | 797 | 398 | 1,621 | 85 | 78 | 163 | 6,564 |
| Jefe Comercial | 1 | 3,085 | 2,684 | 278 | 278 | 300 | 560 | 280 | 1,141 | 85 | 55 | 140 | 4,643 |
| Coordinadora de Administración | 1 | 2,085 | 1,814 | 188 | 188 | 203 | 379 | 189 | 771 | 85 | 37 | 122 | 3,166 |
| Total | 3 | 9,555 | 7,946 | 860 | 860 | 929 | 1,736 | 868 | 3,533 | 255 | 171 | 426 | 14,373 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

10.3.2 Proyección de costos de mano de obra indirecta

En la Tabla X.8 se presentan los costos de mano de obra indirecta.

Tabla X.8 Proyección de costos de mano de obra indirecta

| Puesto | Costo Sueldos | Horario | Costo por hora | Horas destinadas | Costo Indirecto |
|--|---------------|---------|----------------|------------------|-----------------|
| Soporte Personal Administrativo y logístico de Apoyo | | | | | |
| Ingeniero Civil | 3,500.00 | 160.00 | 21.88 | 10.00 | 218.75 |
| Asesoría financiera | 3,500.00 | 160.00 | 21.88 | 10.00 | 218.75 |
| Asesoría Legal | 3,500.00 | 160.00 | 21.88 | 10.00 | 218.75 |
| Asistente de Selección de Personal | 3,000.00 | 160.00 | 18.75 | 10.00 | 187.50 |
| Asistente Social | 3,500.00 | 160.00 | 21.88 | 10.00 | 218.75 |
| Servicio Logístico | 3,500.00 | 160.00 | 21.88 | 10.00 | 218.75 |
| Contabilidad Tercerizada | 3,000.00 | 160.00 | 18.75 | 16.00 | 300.00 |
| Total, costos indirectos | | | | | 1,581.25 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

10.3.3 Proyección de costos indirectos del servicio

La tabla Tabla X.9 detalla todos los costos y gastos indirectos asociados al servicio.

Tabla X.9 Proyección de costos indirectos

| Concepto de evaluación | Unidades | PU USD | PU Sol | Total |
|---|----------|--------|--------|--------------|
| Consumibles asociados al personal destacado | | | | |
| Útiles de oficina | 1.0 | | 80.0 | 80.0 |
| Agua | 1.0 | | 50.0 | 50.0 |
| Suministros de aseo | 1.0 | | 50.0 | 50.0 |
| Seguro de deshonestidad | | | | |
| Staff | 3.0 | 2.5 | 8.3 | 24.8 |
| Telefonía | | | | |
| Móvil | 1.0 | | 272.5 | 272.5 |
| Fija | 1.0 | | 115.0 | 115.0 |
| EPPS | | | | |
| Gerente General | 1.0 | | 17.0 | 17.0 |
| Supervisor Comercial | 2.0 | | 17.0 | 34.1 |
| Recepcionista | 1.0 | | 17.0 | 17.0 |
| Costos Operativos directos | | | | 668.6 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

10.3.4 Proyección para la depreciación

Para el caso del servicio propuesto no se contarán con activos, todo el mobiliario será alquilado y está incluido en el costo de alquiler de la oficina, detallado en los gastos de ventas.

10.4 Proyección de gastos de ventas

En la Tabla X.10 se muestra la proyección de gastos de venta del servicio de asesoría inmobiliaria.

Tabla X.10 Proyección de gastos de venta

| Concepto de evaluación | Unidades | PU USD | PU Soles | Total |
|--|----------|-----------|-------------|----------------|
| Equipo informático | | | | |
| Gerente General | 1.0 | | 175.0 | 175.0 |
| Jefe Comercial | 1.0 | | 175.0 | 175.0 |
| Coordinadora de Administración | 1.0 | | 175.0 | 175.0 |
| Impresora | 1.0 | | 75.0 | 75.0 |
| Insumos de impresora | 1.0 | | 155.0 | 155.0 |
| Licencia de comunicación | | | | |
| Correo electrónico | 3.0 | | 26.7 | 80.1 |
| Uso de espacio en servidor | 1.0 | | 15.0 | 15.0 |
| Movilidades y Transportes | | | | |
| Movilidad | 1.0 | | 300.0 | 300.0 |
| Alimentación en provincia | 1.0 | | 300.0 | 300.0 |
| Otros gastos de viaje | 1.0 | | 300.0 | 300.0 |
| Costos Operativos Movilidad | | | 900.0 | 900.0 |
| | | | | |
| Alquiler de Espacio para Oficina Incluye Mobiliario (office space) | | | | |
| Lima 1 y Lima 2-55m2 | 1.0 | | 3,500.8 | 3,500.8 |
| Mantenimiento Edificio | 1.0 | | 1,105.5 | 1,105.5 |
| Otros Costos Operativos | | | | 4,606.3 |
| Total, Costos Indirectos | | | | 6,313.0 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

10.5 Proyección de gastos administrativos.

Para la administración del servicio se considera un gerente general, un supervisor comercial y una asistente administrativa, tal como se muestra en la

Tabla X.11 Proyección de gastos administrativos

| Personal | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Gerente General | S/ 78,770 | S/ 78,770 | S/ 78,770 | S/ 78,770 | S/ 78,770 |
| Supervisor Comercial | S/ 55,720 | S/ 55,720 | S/ 55,720 | S/ 55,720 | S/ 55,720 |
| Asistente Administrativa | S/ 37,989 | S/ 37,989 | S/ 37,989 | S/ 37,989 | S/ 37,989 |
| Total | S/ 172,478 | S/ 172,478 | S/ 172,478 | S/ 172,478 | S/ 172,478 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

10.6 Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se han considerado seis meses de ingresos con bajo nivel de ventas, tomando en cuenta las activaciones promocionales, tanto para el servicio básico como para el servicio *premium* y, además, contar con suficiente efectivo para cubrir los costos y gastos hasta que los ingresos de las ventas permitan cubrir los egresos.

En la Tabla X.12 y Tabla X.13 se presentan las estimaciones de los ingresos y egresos y los gastos preoperativos respectivamente.

Tabla X.12 Cálculo de ingresos y egresos

| 2019 | Ingresos (Ventas Netas) | Egresos (Costos + Gastos) | Diferencia S/ | Efectivo para cubrir costos |
|-------|-------------------------------|---------------------------------|---------------|-----------------------------------|
| Mes 1 | S/2,839 | S/22,954 | -S/20,115 | |
| Mes 2 | S/8,517 | S/22,954 | -S/14,437 | |
| Mes 3 | S/14,195 | S/22,954 | -S/8,759 | |
| Mes 4 | S/17,034 | S/22,954 | -S/5,920 | |
| Mes 5 | S/17,034 | S/22,954 | -S/5,920 | |
| Mes 6 | S/17,034 | S/22,954 | -S/5,920 | |
| Mes 7 | S/19,873 | S/22,954 | -S/3,081 | |
| Mes 8 | S/31,229 | S/22,954 | S/8,275 | -S/64,153 |
| Mes 9 | S/34,068 | S/22,954 | S/11,114 | - |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Tabla X.13 Gastos de lanzamiento y pre operativos

| Fondo de Gastos Preoperativos Lanzamiento (S/) | | |
|---|------------------|-------------|
| | Monto en Soles | Frecuencia |
| CONSTITUCIÓN EMPRESA | | |
| Elaboración de minuta de constitución. | S/ 720 | Única |
| Gastos por derechos notariales | S/ 1,525 | Única |
| Gastos por derechos registrales | S/ 2,323 | Única |
| Gastos y Legalización de libro junta accionistas. | S/ 148 | Única |
| Gastos de obtención RUC y cuenta corriente. | S/ 169 | Única |
| MARKETING Y VENTAS | | |
| Impresión de Volantes | S/ 1,145 | Anual |
| Community Manager | S/ 1,945 | Mensual |
| Urbania | S/ 158 | Mensual |
| Adondevivir.com | S/ 147 | Mensual |
| Café de lanzamiento | S/ 798 | Lanzamiento |
| Tarjetas de presentación | S/ 222 | Anual |
| Alquiler de espacio en feria | S/ 967 | Semestral |
| Implementación de stand y gastos varios | S/ 847 | Anual |
| Total sin IGV | S/ 11,108 | |
| Total con IGV | S/ 13,117 | |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

A continuación, en la Tabla X.14 y Tabla X.15 se presentan los resultados de la estimación del capital de trabajo y el costo de capital, respectivamente.

Tabla X.14 Capital de trabajo

| CAPITAL DE TRABAJO | |
|--|---------|
| Fondo de Gasto Preoperativos (S/) | -11,108 |
| Ingresos y gastos netos por 8 meses (S/) | -64,153 |
| Total capital de trabajo (S/) | -75,261 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Tabla X.15 Obtención del costo de oportunidad del accionista (KOA)

| Tipo | Capital en S/ | Tasa | Estructura Capital | Ponderación |
|-------------|----------------------|-------------|---------------------------|--------------------|
| Capital | -75,261 | 30.0% | 100% | 30.00% |
| Préstamo | - | 14.0% | 0% | 0.00% |
| Total | -75,261 | | 100% | 30.00% |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

10.7 Flujo de inversiones

El cálculo de la inversión del proyecto es la suma del fondo de previsión más el capital de trabajo calculado previamente. Es decir, para poner en marcha el proyecto se requieren S/ 75,261. Considerando la inversión total del proyecto y el flujo de caja que se obtuvo previamente, en la Tabla X.16 se presenta solo la inversión inicial que se realizará en el proyecto.

Tabla X.16 Flujo de inversión inicial

| | Periodo 0 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------|-----------|------|------|------|------|------|
| Flujo de inversiones | -75,261 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

10.8 Flujo de Caja Operativo

Con los datos indicados en las secciones anteriores se ha preparado el flujo de caja operativo, que se muestra en la Tabla XI.7. Es importante señalar que el negocio presenta un flujo de caja operativo positivo desde el primer año.

Tabla X.17 Flujo de Caja Operativo

| Partidas | Periodo 0 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|
| Ingresos | | S/303,771 | S/332,161 | S/354,873 | S/3883,263 | S/405,975 |
| Venta Servicio Premium | | S/303,771 | S/332,161 | S/354,873 | S/3883,263 | S/405,975 |
| Gastos | | S/284,562 | S/285,414 | S/286,095 | S/286,947 | S/315,488 |
| Personal | | S/172,478 | S/172,478 | S/172,478 | S/172,478 | S/172,478 |
| Costo Operativo Directo | | S/28,720 | S/28,720 | S/28,720 | S/28,720 | S/28,720 |
| Costo Oficina & Alquiler de muebles | | S/55,275 | S/55,275 | S/55,275 | S/55,275 | S/55,275 |
| Costos Indirectos | | S/18,975 | S/18,975 | S/18,975 | S/18,975 | S/18,975 |
| Presupuesto Comercial | | S/9,113 | S/9,965 | S/10,646 | S/11,498 | S/12,179 |
| Ebitda | | S/19,209 | S/46,747 | S/68,777 | S/96,316 | S/90,486 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | -S/11,108 | | | | |
| Margen Bruto | | S/8,101 | S/46,747 | S/68,777 | S/96,316 | S/90,486 |
| Imp Renta y PT | | S/2,390 | S/13,790 | S/20,289 | S/28,413 | S/26,693 |
| Margen Neto | | S/5,711 | S/32,957 | S/48,488 | S/67,902 | S/63,793 |
| Flujo de Caja Operativo | | | | | | |
| Utilidad Neta | | S/5,711 | S/32,957 | S/48,488 | S/67,902 | S/63,793 |
| (+) Depreciación y Amortización | | S/11,108 | | | | |
| Flujo de Caja por Operaciones | | S/16,819 | S/32,957 | S/48,488 | S/67,902 | S/63,793 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

10.9 Flujo de Caja Económico

En la Tabla X.18 se muestra el flujo de caja económico planteado para el servicio.

Tabla X.18 Flujo de Caja Económico

| | Periodo 0 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Flujo de Caja Económico | -S/75,261 | S/16,819 | S/32,957 | S/48,488 | S/67,902 | S/63,793 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

10.10 Resultados de VAN y TIR

En la Tabla X.19 se muestra el resultado del negocio contando con un VAN positivo y una rentabilidad de 45.4%.

Tabla X.19 Resultado de VAN y TIR

| | |
|-------------------------|--------------|
| VAN FCF (S/) | S/ 140,023 |
| VAN INGRESOS (S/.) | S/ 1,679,547 |
| KOA (Tasa de Descuento) | 30.00% |
| KOA mensual (%) | 2.21% |
| TIRE | 40.5% |
| MARGEN PROMEDIO FLUJO | 8.3% |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

10.11 Calculo del punto de equilibrio

El punto de equilibrio o punto muerto se da cuando existe una igualdad entre los ingresos y egresos, sin embargo, este punto no toma en cuenta el costo de oportunidad del valor del dinero con respecto al tiempo. En la Tabla X.20 se presenta el análisis del punto muerto para las variables definidas como críticas, tales como las ventas y costos.

Tabla X.20 Calculo del punto de equilibrio

| Variables críticas | Valor esperado | Punto de Equilibrio | % | VAN |
|---------------------------------|----------------|---------------------|--------|-------|
| Ventas de Servicios Premium Año | 627 | 533 | -15.0% | VAN=0 |
| Variación imprevista de costos | S/284,536 | S/312,566 | 10.0% | VAN=0 |
| Variación de la inversión | S/75,262 | S/215,284 | 220.5% | VAN=0 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

10.12 Análisis de escenarios

10.12.1 Escenario pesimista.

En el escenario pesimista se considera que solo se crecerá 50% de lo proyectado en el sector durante los 5 años, manteniendo el mismo nivel de costos de operación. Asimismo, se propone una reducción de 5% en el precio de venta del servicio *premium* con la finalidad de mantener la misma cantidad de clientes (sin crecimiento). Tal como se muestra en la Tabla X.21, se obtiene un VAN de S/ 75,452 soles y una TIR de 26.6%.

Tabla X.21 VAN y TIR – escenario pesimista

| Indicador | Valores |
|---|-----------|
| VAN | S/ 75,452 |
| TIR | 26.6% |
| KOA (Costo de oportunidad del accionista) | 30.0% |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

El flujo de caja proyectado en el escenario pesimista se presenta en la Tabla X.22.

Tabla X.22 Flujo de caja proyectado en el escenario pesimista

| | Periodo 0 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Flujo de Caja Económico | -S/75,261 | S/16,819 | S/23,929 | S/34,835 | S/46,286 | S/38,669 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

10.12.2 Escenario optimista.

Para este escenario se considera contar con mayor crecimiento en el sector, en promedio 0% por cada año. Asimismo, se considera mejorar el precio final del servicio *premium*, con un incremento de 10%. En la Tabla X.23 se presentan los resultados económicos obtenidos para el escenario pesimista.

Tabla X.23 Resultado VAN y TIR – escenario optimista

| Indicador | Valores |
|---|-------------|
| VAN | S/. 187,070 |
| TIR | 47.5% |
| KOA (Costo de oportunidad del accionista) | 30.00% |

Elaboración: Autores de la tesis

El flujo de caja proyectado en el escenario optimista se presenta en la Tabla X.24.

Tabla X.24 Flujo de caja escenario optimista.

| | Periodo 0 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Flujo de Caja Económico | -S/75,261 | S/16,819 | S/34,316 | S/57,166 | S/82,302 | S/90,310 |

Elaboración: Autores de la tesis

10.13 Conclusiones.

- En el caso del plan de negocios presentado se ha desarrollado un periodo de evaluación de 5 años, tomando en cuenta que se analizaron las consideraciones basadas en el estudio de mercado donde aplicamos encuestas a interesados y focus group a potenciales clientes.
- Como resultado del análisis realizado podemos observar la viabilidad del negocio, considerando que el TIR resultante supera las expectativas de la inversión de los socios.
- Se ha considerado para la realización del proyecto la inversión única de los socios de S/. 75,261 soles, pero también se está tomando en cuenta en un escenario óptimo de crecimiento, la realización de una futura ampliación del negocio.
- En el caso de este proyecto no se cuenta en el mercado peruano empresas que realicen servicios similares, por tal motivo estamos comparando los resultados obtenidos con empresas independientes que realizan los servicios de asesoría por etapas y como resultado de la agrupación de servicios se obtiene mejor valor de retorno.
- Se ha observado que la variable más crítica es el número de servicios que se realiza cada mes, debido a que está directamente relacionado al crecimiento y resultado del negocio.

CAPÍTULO XI. ANÁLISIS DE RIESGOS

En el presente capítulo se evalúan una serie de riesgos relacionados al servicio de asesoría inmobiliaria, así como su impacto durante las fases preoperativas y operativas. Se miden los posibles impactos para cada uno de los riesgos y se establecen acciones para evitar, mitigar, transferir o aceptar la posibilidad de ocurrencia de los riesgos.

11.1 Matriz de evaluación de riesgos

A continuación, en la Tabla XI.1 se presenta la matriz de probabilidad y severidad de riesgos, con la que se realizará la evaluación de los riesgos asociados al negocio.

Tabla XI.1 Matriz de probabilidad e impacto de riesgos

| | | | | | |
|--------------|---------|---|--|---|---|
| Probabilidad | (+) | | Riesgo de enfermedad de personal de oficina. | Riesgo de desastres naturales que afecten el sector inmobiliario. | Riesgo de copia del modelo de servicio. |
| | | Riesgo de fallas en los canales digitales. | Riesgo de fin de vínculo comercial con personal especializado. | Riesgos de paralizaciones o huelgas de gremios sindicales. | Riesgo de reducción de demanda. |
| | | Riesgo de demoras en la obtención de los permisos municipales | Riesgo de reducida demanda en el lanzamiento del servicio. | Riesgos de cambios en la normativa que regula la adquisición de bienes inmuebles. | Riesgos de inestabilidad política. |
| | | | Riesgo de des-apalancamiento Riesgo de incremento de tasa de interés de créditos. | Riesgo de clientes insatisfechos con el servicio. | Riesgo de falta de capacidad para atender los nuevos servicios contratados. |
| | | Riesgos de retrasos en el lanzamiento. | | | |
| (-) | Impacto | | | | |
| | (-) | | | | (+) |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

11.2 Riesgos Preoperativos

En la Tabla XI.2 se presentan los riesgos asociados a la etapa preoperativa.

Tabla XI.2 Riesgos preoperativos

| Riesgo | Consecuencia | Mitigación |
|--|---|---|
| Riesgo de demoras en la obtención de los permisos municipales (licencia de funcionamiento, Certificado de INDECI). | Postergación de las fechas de los retornos proyectados sobre la inversión. Demoras en la atención a los clientes previamente captados. | Subcontratar un coordinador de las gestiones municipales que haga seguimiento permanente a la obtención de permisos. |
| Riesgos de retrasos en el lanzamiento. | Postergación de los retornos proyectados sobre la inversión. Demoras en la captación de clientes nuevos. | Subcontratar a un <i>community manager</i> para la gestión de redes sociales. Anticiparse con el calendario de las principales ferias inmobiliarias en Lima y separar. |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

11.3 Riesgos de Operación

En la Tabla XI.3 se presentan los riesgos asociados a la operación del servicio.

Tabla XI.3 Riesgos de operación

| Riesgo | Consecuencia | Mitigación |
|---|---|--|
| Riesgo de reducida demanda en el lanzamiento del servicio. | Ralentización del crecimiento de la empresa y posible salida de mercado. | Lanzar activaciones con campañas promocionales para ir creando nuevos clientes y marketing de boca a boca. |
| Riesgo de fin de vínculo laboral con personal especializado. | Pérdida de capacidad de atender a los clientes potenciales. Pérdida de <i>know-how</i> . | Trabajar con más de un profesional especializado en los temas técnicos, legales y financieros. Tener más de un subcontratista especializado en la asesoraría. |
| Riesgo de fallas en los canales digitales. | Pérdida de comunicación con clientes potenciales. | Seguimiento diario al funcionamiento de plataformas digitales. |
| Riesgo de clientes insatisfechos con el servicio. | Pérdida de clientes. Publicidad negativa. | Implementar protocolos de calidad de servicio. |
| Riesgo de falta de capacidad para atender los nuevos servicios contratados. | Publicidad negativa por parte de clientes insatisfechos. Reducción de la demanda del servicio. | Mantener opciones de subcontrato de por lo menos el doble de especialistas para las atender las asesorías técnicas, legales y financieras. |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

11.4 Riesgos de Mercado

En la Tabla XI.4 se presentan los riesgos asociados al mercado.

Tabla XI.4 Riesgos de mercado

| Riesgo | Consecuencia | Mitigación |
|---|--|---|
| Riesgo de reducción de demanda. | Disminución en los ingresos que impacte en la rentabilidad. | Lanzar promociones o paquetes de servicios que busquen mantener los flujos esperados constantes. |
| Riesgo de copia del modelo de servicio. | Reducción de clientes por tanto de ingresos que afecten la rentabilidad. | Al ser un servicio integral que no existe en el mercado, se debe de aprovechar la ventaja de ser el primero en salir al mercado para posicionar la marca. |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

11.5 Riesgos políticos y legales

En la Tabla XI.5 se presentan los riesgos asociados a factores políticos y legales:

Tabla XI.5 Riesgos políticos y legales

| Riesgo | Consecuencia | Mitigación |
|---|--|---|
| Riesgos de cambios en la normativa que regula la adquisición de bienes inmuebles. | Sanciones por incumplimiento de nuevas normas y reglamentos. | Suscripción a alertas de normas legales relacionadas con el sector inmobiliario. |
| Riesgos de inestabilidad política. | Reducción de la demanda de viviendas que afecta directamente el negocio. | Analizar con antelación cuanto se está contrayendo el mercado de compra de inmuebles y cómo este impactará en la reducción de clientes por tanto de ingresos y tomar acciones a nivel de reducción de costos. |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

11.6 Riesgos Financieros

En la Tabla XI.6 se presentan los riesgos asociados a cuestiones financieras.

Tabla XI.6 Riesgos financieros

| Riesgo | Consecuencia | Mitigación |
|--|--------------------------------|--|
| Riesgo de des-apalancamiento. | Pérdida de liquidez. | Trabajar con varios bancos y manejar más de una línea de crédito de ser requerido. |
| Riesgo de incrementos en la tasa de interés de créditos. | Incremento del costo de deuda. | Trabajar con varios bancos y manejar más de una línea de crédito de ser requerido. |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

11.7 Riesgos de fuerza mayor

En la Tabla XI.7 se presentan los riesgos asociados a fuerza mayor:

Tabla XI.7 Riesgos de fuerza mayor

| Riesgo | Consecuencia | Mitigación |
|--|--|--|
| Riesgo de enfermedad de personal de oficina. | Posible pérdida de clientes por falta de atención de llamadas o para dar información. | Derivar las llamadas a una grabación de voz con los vínculos en la web a los que se pueden contactar o agendar una cita. |
| Riesgos de paralizaciones o huelgas de gremios sindicales. | Posible pérdida de clientes por falta de atención de llamadas o para dar información al verse complicada la llegada del personal al centro de labores. | Derivar las llamadas a una grabación de voz con los vínculos en la web a los que se pueden contactar o agendar una cita. |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

11.8 Riesgos medioambientales

En la Tabla XI.8 se presentan los riesgos asociados a factores medioambientales.

Tabla XI.8 Riesgos medioambientales

| Riesgo | Consecuencia | Mitigación |
|--|---|---|
| Riesgo de desastres naturales que afecten el sector inmobiliario | Reducción de las ventas de inmuebles que impacta en la reducción de las ventas del servicio | Analizar con antelación cuanto se está contrayendo el mercado de compra de inmuebles y cómo este impactará en la reducción de clientes por tanto de ingresos y tomar acciones a nivel de reducción de costos. |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

11.9 Conclusiones

- Buena parte de los riesgos analizados se mitigan con acciones concretas planificadas, mensualmente se debe verificar la posibilidad de ocurrencia de cada uno de los riesgos identificados y tomar las acciones indicadas en caso se den las señales de alerta.
- Los riesgos políticos o vinculados al aspecto social se deben monitorear para tomar acciones sobre la capacidad operativa de la empresa, en un supuesto de ocurrencia de estos riesgos, indefectiblemente los ingresos se verían reducidos por la reducción de la compra de inmuebles y la contratación de servicios de asesoría. En este escenario se tendrá que evaluar un ajuste en costos.

CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES

Luego de evaluar integralmente el caso de negocio, se ha podido determinar su viabilidad; a continuación, en la Tabla XII.1 se detallan las conclusiones que validan este resultado final, las mismas que responden a los objetivos específico-planteados.

Tabla XII.1 Conclusiones del caso de negocio

| Objetivo | Conclusiones |
|---|---|
| (i) Analizar el sector inmobiliario a fin de tener un mayor entendimiento del contexto en el que se desarrollará el plan de negocio y que permita la elaboración de la mejor estrategia. | Analizando el sector inmobiliario actual en Lima se concluye que la necesidad de compra de una vivienda se ha estabilizado en los últimos 3 años, siendo a partir del sector medio los de mayor demanda; y que a pesar del mínimo crecimiento de la economía del país el costo promedio de vivienda en Lima sigue creciendo. Por tanto, existe una gran posibilidad de diferenciarse en el servicio de la asesoría de la compra de un inmueble. |
| (ii) Examinar a los proveedores de servicios similares para realizar <i>benchmarking</i> e identificar las mejores prácticas que pueden ser imitadas. | <p>Analizando el mercado de la región y local se observa que los servicios de asesoría inmobiliaria existentes no integran el acompañamiento y atención en cada parte del proceso de la compraventa de inmuebles lo que sí hace la propuesta del plan de negocio y le otorga un elemento diferenciador en comparación a otros servicios.</p> <p>La estrategia adoptada es de diferenciación, considerando la magnitud del mercado y el enfoque en las personas que valoran los atributos del servicio propuesto y lo perciben como un servicio exclusivo.</p> <p>Esto se respalda en la personalización que se da en la atención del cliente, soportada por el acompañamiento permanente de profesionales expertos en el sector junto a los reportes y entregables que forman parte del servicio.</p> |
| (iii) Analizar la demanda potencial para determinar las condiciones que favorecerán al plan de negocio en lo demográfico y socioeconómico, y así estimar el tamaño del mercado potencial. | La investigación realizada determina un importante crecimiento de la clase media en Lima (16.1% al 24.4% en el periodo 2011-2017), que permite afirmar que las condiciones socioeconómicas en los sectores medio, medio alto y alto son estables a pesar de la coyuntura política. Se determinó un mercado de 35,508 compradores potenciales de vivienda en los sectores socioeconómicos A2 y B1, y una demanda potencial de 889 personas que adquirirían el servicio. Mediante el focus group, se halló que los atributos más valorados del servicio es la garantía del servicio, el profesionalismo, el ahorro de tiempo y el apoyo y respaldo técnico, atributos que se ha considerado en el plan comercial y de operaciones. |
| (iv) Evaluar la viabilidad económica del negocio a fin de determinar los principales indicadores de rentabilidad y financieros. | <p>La evaluación financiera del plan de negocio se realizó calculando el Valor Presente Neto (VAN) de los flujos descontados en un periodo de 5 años y con una tasa de 30%, debido a que el proyecto es financiado con capital propio.</p> <p>Considerando una venta anual de 107 servicios Premium en el primer año se tiene un VAN Económico de S/ 140,023 y una TIR Económica de 40.3%. Finalmente, luego de analizados los principales aspectos del plan de negocio para el servicio integral de asesoría inmobiliaria orientada a los NSE A2 y B1 en Lima Metropolitana se concluye que la propuesta planteada es una oportunidad de negocio rentable.</p> |

| Objetivo | Conclusiones |
|--|--|
| (v) Analizar el entorno para establecer las oportunidades, amenazas y acciones estratégicas. | <p>De la investigación realizada en el entorno, se concluye que el país presenta una situación económica, financiera y legislativa favorable para el sector construcción, en especial en el tema de la vivienda, ello se refleja en las 12 mil unidades vendidas al año.</p> <p>Desde el aspecto político, la mayor amenaza se presenta en la estabilidad del gobierno actual, situación que genera incertidumbre en las inversiones de mediano y largo plazo.</p> |
| (vi) Realizar el plan comercial y operativo del negocio. | <p>Se determinó del plan comercial, que para poder aprovechar la demanda de vivienda en el sector A2 y B1, se buscará el uso de las redes sociales como uno de los principales medios generadores de visitas y la flor de servicio como principal factor diferenciador, que busca generar un mayor número de servicios concretados, basados en la calidad y confianza que generan los profesionales altamente calificados, utilizando acciones tácticas como cocktail de lanzamiento, showrooms, alianzas estratégicas con stakeholders y plan de referidos, que permitirá dar a conocer el plan de negocios e incrementar los ingresos.</p> <p>Las operaciones se soportan principalmente en los procesos de marketing y ventas, calidad a través de los protocolos de servicio y de feedback por parte del cliente y una sólida administración de datos del sector, cuya administración está a cargo de un eficiente staff de la empresa. La ejecución de los servicios especializados de cara al cliente donde recaen los principales costos de operación se realiza a través de una red de profesionales especialista tercerizada.</p> |
| (vii) Analizar los riesgos a fin de determinar los planes y acciones que permitan gestionarlos | Cada uno de los principales riesgos analizados en la parte preoperativa, mercado, operaciones, político y legal tienen acciones concretas para mitigar su impacto sin que estas puedan afectar o detener la continuidad del negocio. |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D., V.Kumar, & Day, G. (2003). *Investigación de mercados*. México: Limusa Wiley.
- APEIM, A. P. (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Lima: APEIM.
- BBVA Research. (2016). *Situación Inmobiliaria Diciembre 2016*. Lima: BBVA Research.
- BBVA Research. (2017). *Situación Inmobiliaria Chile 2017-2018*. BBVA Research.
- BBVA Research Unidad de México. (2017). *Situación Inmobiliaria México 1er Semestre 2017*. Colonia Juárez: BBVA Bancomer.
- BBVA Research USA. (2017). *Situación Estados Unidos 4º Trimestre 2017*. Houston: BBVA Research Unidad de Estados Unidos.
- Berrosapi, L. M. (2009). *Tesis de Maestría ESAN “Determinantes del éxito en la gestión de proyectos*. Lima: Universidad Esan.
- CAPECO, C. (2016). 21º Estudio de edificaciones urbanas en Capital Metropolitana y El Callao. *Revista construcción e industria Noviembre 2016*, 18-19.
- FMI. (2017). *Mercado inmobiliario en Chile*. Fondo Monetario Internacional.
- Gestión. (2015). INEI: Estafa es el segundo hecho delictivo más frecuente en el Perú. *Gestión*.
- Gestión. (6 de Junio de 2016). Clase media aumentó 7.8 puntos porcentuales del 2011 al 2015. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/clase-media-aumento-7-8-puntos-porcentuales-2011-2015-146637>
- Global Property Guide. (2017). *Roundtrip transaction costs*. Obtenido de U.S. buying costs range from low to moderate: <http://www.globalpropertyguide.com/North-America/United-States/Buying-Guide>

- Global Property Guide. (2017). *Total transaction costs range from low to high in Mexico*.
Obtenido de Roundtrip transaction costs:
<http://www.globalpropertyguide.com/Latin-America/Mexico/Buying-Guide>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Marketing* (pág. 111). México: Pearson Educación.
- McDaniel, C., & Gate, R. (2011). *Investigación de mercados*. México D.F: Cengage Learning.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Grupo Planeta (GBS).
- Poter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva*. S.L. (Grupo Patria Cultural) Alay Ediciones.
- Scotiabank Perú S.A.A. (2015). *El mercado inmobiliario en perspectiva 2015*. Lima: Departamento de Estudios Económicos de Scotiabank Perú.
- Valdivia, G. (2015). *Desafíos y oportunidades para el sector inmobiliario peruano*. Lima: Instituto Invertir.